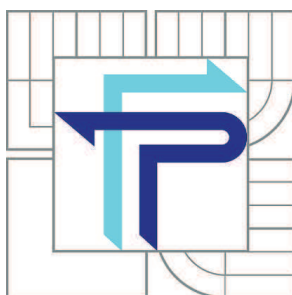


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VE VYBRANÉM PODNIKU.

PROPOSAL OF CHANGES OF MOTIVATIONAL SYSTEM IN A SELECTED COMPANY.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. KATEŘINA RADÍČOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Radičová Kateřina, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn motivačního programu ve vybraném podniku.

v anglickém jazyce:

Proposal of Changes of Motivational System in a Selected Company.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NIERMEYER, Rainer. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 16.01.2014

ABSTRAKT:

V předkládané diplomové práci se autorka zabývá motivací zaměstnanců ve vybraném podniku. Pozornost je věnována analýze stávajícího motivačního systému, systému hodnocení a odměňování. Cílem této práce je na základě teoretických znalostí a analýze současného stavu podniku v analytické části, navrhnout efektivnější motivační systém. Návrh by měl sloužit k větší spokojenosti zaměstnanců a tím i lepším pracovním výsledkům a zvýšení výkonnosti podniku.

ABSTRACT:

In this thesis, the author deals with the motivation of employees in a selected company. Attention is paid to the analysis of the current motivational system, evaluation and remuneration system. The aim of this thesis is to gain theoretical knowledge and analysis of the current company status quo. Based on the analysis an effective motivational system will be proposed in order to achieve higher employee satisfaction and thus obtain better working results and an increased business performance.

KLÍČOVÁ SLOVA:

motivace, hodnocení, odměňování, mzdový předpis, mzdy, zaměstnanecké benefity

KEY WORDS:

motivation, evaluation, compensation, wage regulation, remuneration and employee benefits

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE:

RADIČOVÁ, K. *Návrh změn motivačního programu ve vybraném podniku..* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 115 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Prostějově, dne 24. 1. 2014

.....

Bc. Kateřina Radičová

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za cenné připomínky, rady, osobní a neformální přístup v průběhu psaní mé diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Motivace.....	14
2.1.1 Proces motivace a její druhy	15
2.1.2 Využití motivace.....	17
2.1.3 Omyly v motivaci	19
2.1.4 Motivační teorie	19
2.2 Hodnocení pracovního výkonu	25
2.2.1 Charakteristika a cíle hodnocení	25
2.2.2 Proces hodnocení (a chyby).....	26
2.2.3 Metody hodnocení	29
2.2.4 Zpětná vazba	30
2.2.5 Motivačně-hodnotící pohovor.....	32
2.3 Odměňování pracovníků.....	33
2.3.1 Pojetí a úkoly systému odměňování	33
2.3.2 Politika odměňování	34
2.3.3 Hodnocení práce	35
2.3.4 Mzdové formy.....	36
2.3.5 Zaměstnanecké výhody.....	39
3 ANALÝZA PROBLÉMU.....	41
3.1 Charakteristika společnosti	41
3.1.1 Historie <i>Společnosti</i>	41
3.1.2 Současnost <i>Společnosti</i>	41
3.1.3 Postavení <i>Společnosti</i> na trhu mezi ostatními obchodníky Škoda.....	42
3.1.4 Postavení značky Škoda na trhu mezi konkurenčními značkami	44
3.1.5 Analýza rozhodujících ukazatelů <i>Společnosti</i>	45
3.1.6 Organizační struktura <i>Společnosti</i>	47
3.1.7 Firemní procesy a závody <i>Společnosti</i>	49
3.2 Motivace zaměstnanců	50

3.2.1 Odměňování zaměstnanců a používané mzdové formy	50
3.2.2 Způsob hodnocení hospodářských ukazatelů	55
3.2.3 Odměňování vybraných skupin zaměstnanců.....	56
3.2.4 Zaměstnanecké výhody.....	65
3.2.5 Shrnutí analytické části	66
3.3 Výzkumná část	67
3.3.1 Výzkum spokojenosti zaměstnanců vybraných profesí se způsobem hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku	67
3.3.2 Strukturovaný rozhovor	78
3.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru	80
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	81
4.1 Navrhované změny	81
4.1.1 Motivačně-hodnotící pohovor.....	82
4.1.2 Hodnotící formuláře.....	84
4.2 Doplnující navrhovaná změna – motivační soutěž	88
4.3 Časové a ekonomické zhodnocení náročnosti navrhovaných změn	90
ZÁVĚR	94
LITERATURA.....	97
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH.....	99
PŘÍLOHY	102

ÚVOD

Motivace je fenoménem, který provází veškeré lidské konání. Motivací dochází ke vzbuzení zájmu jedince o určitou činnost, je psychologickou příčinou jeho chování. Hraje významnou roli ve všech oblastech, jak při studiu tak i v zaměstnání, ale i u aktivit ve volném čase a běžném životě vůbec. Za téma své práce jsem si vybrala pracovní motivaci v soukromé firmě. Toto téma jsem si zvolila ze dvou důvodů. Motivace jako téma mě zajímá dlouhodobě, uvědomuji si její všudypřítomný význam. Při studiu jsem si osvojila její teoretické základy. Druhý důvod souvisí s mými zkušenostmi ze soukromé společnosti, kde jsem pracovala na pozici asistentky výkonného ředitele. Na tomto pracovním místě jsem měla příležitost se setkávat s motivací neustále. Setkávala jsem se s jejími druhy a účinky. Pochopila jsem, jak nesnadné je motivovat zaměstnance a sladit jejich potřeby se zájmy společnosti.

Ve své práci jsem si dala za cíl zpracovat nový koncept motivačního programu vybrané společnosti. Zjistit, zda je systém odměňování spravedlivý a motivační a zpracovat dílčí návrhy na jeho zlepšení. Při zpracování své práce jsem v teoretické části představila motivační teorie nejvíce citovaných autorů. Charakterizovala jsem způsoby hodnocení pracovního výkonu a popsala jsem jednu z nejdůležitějších personálních činností – odměňování. Potom jsem obrátila pozornost na společnost, v níž jsem prováděla výzkum. Společnost jsem nejprve obecně charakterizovala a zaměřila se na její nejdůležitější produkty a jejich vliv na hospodaření společnosti. Produkty jsou vždy jen výsledkem aktivní činnosti zaměstnanců firmy a tak jsem v další části věnoval pozornost právě jim. Zaměřila jsem se na systém odměňování. S ohledem na rozsah práce jsem soustředila svoji pozornost na dvě vybrané profese, které hrají ve společnosti klíčovou roli – prodejce nových vozů a servisní techniky.

Při zjišťování informací o motivačním programu jsem použila několik výzkumných metod. Vyšla jsem z analýzy dokumentů, v níž jsem se zabývala předpisy společnosti, účetními výkazy a podklady pro zpracování mezd, ale čerpala jsem i z veřejně dostupných zdrojů. Dále jsem použila dotazování zaměstnanců společnosti. Pro sběr informací jsem zpracovala dotazník pro zaměstnance vybraných profesí a uskutečnila jsem strukturovaný rozhovor s výkonným ředitelem společnosti. V závěru výzkumné části jsem shrnula zjištěné informace a identifikovala slabá místa

motivačního programu společnosti, jehož působení není dostatečně účinné – způsob hodnocení zaměstnanců a rozdělování kolektivního výdělku.

V návrhové části jsem formulovala návrhy ve dvou oblastech. V první jsem navrhla změnu způsobu měsíčního hodnocení zaměstnanců jako součást způsobu rozdělování kolektivního výdělku. Zpracovala jsem podrobnější způsob hodnocení a současně jej doplnila o sebehodnocení podřízených zaměstnanců. Doplňující navrhovanou změnou je zavedení motivační soutěže.

Při zpracování své práce jsem se snažila, aby mé návrhy byly prakticky použitelné, využila jsem přitom i své zkušenosti z doby působení ve společnosti a tak předpokládám dobrou možnost jejich uplatnění.

1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cíl práce:

Cílem mé diplomové práce je zpracovat nový koncept motivačního programu ve vybraném podniku. Tento návrh budu zpracovávat pro Automechaniku, a.s., kterou dále ve své práci nazývám jen jako „*Společnost*“. K tomu je nutno zjistit, jak funguje stávající motivační program *Společnosti*. S ohledem na rozsah diplomové práce jsem se soustředila jen na klíčové zaměstnance, kteří mají významný vliv na hospodaření *Společnosti*. Provedla jsem analýzu jejich způsobu odměňování a položila si výzkumnou otázku: Podporuje účinně způsob odměňování zaměstnanců jejich motivaci?

Postup zpracování:

V teoretické části jsem představila nejvýznamnější motivační teorie. Uvedla jsem nejvíce citované definice motivace, charakterizovala způsoby hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců.

Analytickou část jsem uvedla představením *Společnosti*. Stručně jsem popsala její historii a charakterizovala její současnost. Zabývala jsem se postavením *Společnosti* na trhu prodeje nových vozů a to jednak v oblasti jejího působení mezi ostatními prodejci značky Škoda a pak i v rámci celé České republiky. Pro úplnost jsem ukázala i postavení značky Škoda na trhu prodeje nových vozů mezi ostatními značkami. Na základě studia interních dokumentů jsem provedla analýzu rozhodujících ukazatelů a zjišťovala, které mají největší vliv na hospodaření *Společnosti* a popsala organizační strukturu a firemní procesy. Z výše uvedeného jsem zjistila, že *Společnost* působí na trhu prodeje osobních vozů. Rozhodující význam pro hospodaření *Společnosti* má prodej nových vozů a poskytování servisních služeb. Tyto činnosti zabezpečují zaměstnanci v profesích prodejce nových vozů a servisní technik, tzv. vybrané profese.

V další části analýzy jsem se koncentrovala na odměňování ve *Společnosti*. Analyzovala jsem používané mzdové formy a u vybraných profesí jsem detailně zjišťovala podmínky pro poskytování jejich mzdy. Konstatovala jsem, že odměňování je orientováno zejména na obchodní marže a redukované výkony, které významně ovlivňují hospodaření *Společnosti* a na něž mají zaměstnanci vybraných profesí podstatný vliv. Zjistila jsem, že u obou vybraných profesí je poskytována podílová mzda v kolektivní formě, u které je pro motivaci zaměstnanců klíčové, zda způsob

hodnocení a jejího rozdělování vnímají jako spravedlivý. Na základě předchozích zjištění jsem zpřesnila výzkumnou otázku:

Podporuje účinně způsob hodnocení a rozdělování kolektivního výdělků zaměstnanců vybraných profesí jejich motivaci?

Ve výzkumné části jsem se dotazovala respondentů, kterými byli všichni zaměstnanci vybraných profesí, tzn. pěti prodejců nových vozů a pěti servisních techniků a výkonného ředitele *Společnosti*, na systém odměňování a na způsob hodnocení a rozdělování kolektivního výdělků. Ze získaných poznatků jsem zjistila, že slabé místo v motivačním programu *Společnost* je způsob hodnocení a rozdělování kolektivního výdělků. V návrhové části jsem se proto soustředila na tuto oblast a navrhla změny, které by pomohly problémy řešit.

Použité metody:

Při zpracování své práce jsem nejprve použila analýzu dokumentů. Pomocí analýzy interních a veřejně dostupných dokumentů jsem popsala postavení *Společnosti* na trhu, provedla rozbor hospodářských výsledků, organizační struktury, způsobu odměňování a určila profese s rozhodujícím významem na hospodaření *Společnosti*.

Metodou dotazování jsem sbírala informace od respondentů s cílem zjistit odpověď na výzkumnou otázku. V rámci této metody jsem také vedla strukturovaný rozhovor s výkonným ředitelem. Dále jsem použila tuto metodu při zjišťování, jak respondenti vnímají některé prvky motivačního programu a zda účinně ovlivňuje jejich pracovní chování. K tomu jsem zpracovala dotazník, který obsahoval jedenáct uzavřených otázek, které byly ve stejném znění a stejném pořadí pro všechny respondenty.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Cílem této práce je navrhnout efektivnější motivační program ve vybraném podniku. Z hlediska teoretického členění managementu téma spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, které lze obecně definovat jako: „*Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejvíce cenného, co organizace mají – tedy lidí, kteří v podniku pracují a zároveň přispívají k dosažení hlavních cílů organizace.*“ (ARMSTRONG, 2002, s. 27).

S ohledem na zvolené téma se proto v této kapitole budu detailněji zabývat pouze vybranými oblastmi řízení lidských zdrojů, a sice motivací pracovníků, hodnocením pracovního výkonu a systémem odměňování.

2.1 Motivace

Motivace je považována za důležitý faktor při vzbuzení zájmu jedince o určitou činnost. Šmahel ve své empirické studii uvádí: „*Prvotní člověk musel bojovat o holé přežití s konkurenty, ať zvířaty nebo jinými lidskými tvory, musel ničit, zabíjet, aby přežil a mohl mít potomstvo. Boj s rozmary přírody, nutnost lovit a mnohdy ulovit zvířata mnohdy zdatnější, silnější, rychlejší, lstivější a hbitější, vyžadovala vitální sebezáchovnou motivaci s odměnou libosti a radosti z odvahy a úspěchu, zdaru, z vítězství slabšího nad silnější.*“ (ŠMAHEL, 2000, s. 41).

Samotný význam motivace lze nejjednodušeji vyjádřit jako „*psychologické příčiny jednání či chování vůbec.*“ (NAKONEČNÝ, 1992, s.1). Je to tedy jakýsi hnací motor lidského jednání, což vyplývá také ze samotného původu slova „*motivace*“, které je odvozeno z latinského „*movere*“, tedy hýbat, pohybovat (ADAIR, 2004, s.3). Pracovní motivaci si pak lze představit jako množinu veškerých příčin, které ovlivňují pracovní chování člověka. Pokud má společnost zájem na dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí, neobejde se tedy bez správně zvoleného motivačního systému.

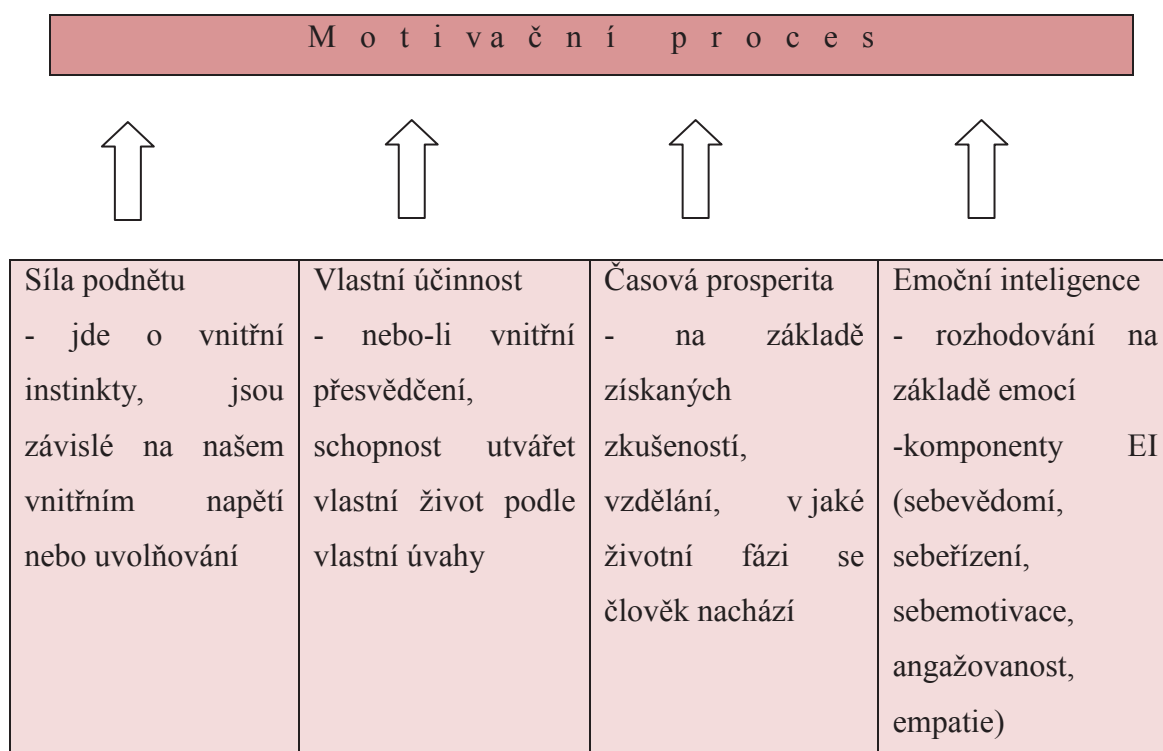
Plamínek uvádí, že „*...motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat*“ (PLAMÍNEK, 2010, s.80). Existují zde tedy dva vstupy- zaměstnanec a

úkol, který má povinnost pro firmu vykonat. Úlohou manažera je správnou motivací tyto dvě složky přeměnit v jiné dva prvky a sice v požadovaný výsledek (splněný úkol) a lidskou spokojenost. K tomu může dospět dvěma možnými cestami. Buď bude působit na pracovníka, aby se změnil do podoby ideální pro splnění zadaného úkolu, nebo naopak se bude snažit přizpůsobit úkol člověku. Plamínek v tomto doporučuje tzv. zlaté pravidlo motivace, které formuluje takto: „*Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolu, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům*“ (PLAMÍNEK, 2010, s.81). To znamená, že manažer by měl, je-li to vhodné a účelné, zadávat úkoly v takové formě, která vyhovuje pracovníkům a také podmínky pro jejich splnění by měl přizpůsobit jejich požadavkům.

2.1.1 Proces motivace a její druhy

Motivace je proměnlivá v čase. Stávající míra motivace je výsledkem určitého procesu. Na celé této struktuře závisí úspěch či neúspěch.

Obr. č. 1: Proces motivace



Zdroj: (Vlastní zpracování dle NIERMAYER, 2005, s.21)

Motivaci lze také charakterizovat jako cílově orientované chování, z čehož vyplývá, že člověk je motivován, pokud očekává, že jeho jednání s určitou pravděpodobností bude směřovat k uspokojení jeho potřeb. Motivace zahrnuje tyto fáze:

- zjištění neuspokojených potřeb (které může být jak vědomé, tak nevědomé),
- stanovení cílů, o kterých má člověk za to, že tyto potřeby uspokojí,
- vymezení kroků či cest k dosažení těchto cílů.

Další fáze závisí na výsledku jednání či chování. Dojde-li k uspokojení potřeby zvolenou cestou, je pravděpodobné, že člověk zvolí stejnou cestu, objeví-li se stejná či podobná potřeba znovu. Naopak pokud zvolená cesta nepovede k zamýšlenému cíli, je takový postup méně pravděpodobný (ARMSTRONG, 2002, s.160).

Proces pracovní motivace může být zahájen jak z podnětu samotného zaměstnance, tak i z podnětu vnějšího, tedy prostřednictvím managementu organizace. V této souvislosti autoři uvádějí Herzbergovo dělení na vnitřní a vnější motivaci (NAKONEČNÝ, 1992, s.122). V případě vnitřní motivace hrají roli faktory vytvořené pracovníkem samotným, nebo vyplývající z činnosti samotné. Jde například o odpovědnost, samostatnost rozhodování, potřeba seberealizace, kontaktu s lidmi apod. Naproti tomu vnější motivace je vyvolávána vnějšími stimuly, jako jsou odměny a tresty. Vnější motivace sice může přinášet bezprostřední účinek, ale zpravidla působí na zaměstnance krátkodoběji než motivace vnitřní, ke které dospěje jedinec sám a ta je tak hlubší a dlouhodobější. (ARMSTRONG, 2009, s.161)

Plamínek označuje motivaci za výslednici působení tří relativně nezávislých složek: motivačního založení, motivační polohy a motivačního naladění. Jedná se o tzv. vrstvy motivace, které jsou obsaženy u každého jedince. (PLAMÍNEK, 2010, s. 82)

Nejstabilnější a také nejobtížněji poznatelnou je složka **motivačního založení**, která je představována osobností člověka, tedy jeho charakterovými vlastnostmi. Jelikož jde o téměř neměnnou složku, spočívá její praktické využití manažerem pouze v jejím poznání a pochopení. Naproti tomu druhá vrstva motivace, tj. motivační poloha, představovaná životními a pracovními podmínkami, již může být manažerem ovlivněna. Druhou vrstvu motivace (**motivační poloha**) je možné považovat z pohledu manažera za nejdůležitější, jelikož silně ovlivňuje životní potřeby a jejich uspokojení. Plamínek zde také upozorňuje na skutečnost, že vrstva motivační polohy často dominuje nad

vrstvou založení (tedy osobnosti člověka), pokud prostředí na člověku vyžaduje specifické chování odpovídající například sociálním rolím.

Třetí vrstvu motivace představují **nálady**. Jde o složku nejvíce proměnlivou a tedy velmi nestálou. Manažer, který se snaží zjistit jak nejlépe motivovat zaměstnance, musí být schopný rozpoznat tyto krátkodobé nálady a nepřikládat jim význam. Naopak musí soustředit svou pozornost pouze na složky motivační polohy a založení. (PLAMÍNEK, 2010, s. 82 –85)

2.1.2 Využití motivace

Pokud má manažer efektivně motivovat své zaměstnance musí zvolit takové stimuly, které odpovídají osobnosti pracovníka (jednoduše řečeno „co na něj platí“) a současně budou odpovídat momentálnímu postavení zaměstnance na Maslowově pyramidě potřeb (pracovníka v tíživé finanční situaci jistě nelze motivovat ujištěním, že pracuje v mezinárodně uznávané společnosti). (PLAMÍNEK, 2008, s.85)

Existuje celá řada modelových typů pracovníků, nicméně ne vždy lze zaměstnance zařadit výlučně do jedné kategorie. Zpravidla se u lidí prolínají různé modely a to jak v závislosti na pracovní pozici, tak i na jejich přibývajících pracovních zkušenostech, znalostech apod. Manažer by se tedy neměl spokojit s jedním zařazením zaměstnance do určitého modelu, ale měl by situaci v kolektivu neustále vnímat, případně zařazení změnit a tomu motivaci přizpůsobit.

Pro příklad lze uvést Plamínkovo dělení pracovních typů s příkladnými formulacemi motivace:

Tab. č. 1: Pracovní typy

	Objevovatel	Usměřňovatel	Slad'ovatel	Zpřesňovatel
Typická potřeba	Vnitřní sebeprosazení; překonávání výzev.	Vnější sebeprosazení; ovlivňování lidí.	Vnější zakotvení; příznivé prostředí.	Vnitřní zakotvení; vlastní dokonalost.
Reakce na pochvalu	Já vím. Samozřejmě, že to vyšlo.	Nebylo to lehké. Ukážu ti jak jsem ti udělal.	Pochval i ostatní. Jsi taky dobrý.	Děkuji. Udělal jsem, co jsem mohl.
Reakce na kritiku	Já vím. S tím už nic neuděláš.	(bagatelizace) Takhle otázka nestojí. Kdo vlastně jsi, že mi...	(přijímá) Chápu tě. Asi jsem tě	Spravedlivou: (lítost) Nespravedlivou:

			zklamal.	(diplomaticky) Když myslíš.
Jednání pod zátěží	Oživení; vyšší výkon.	Často převádí zátěž na jiné.	Příliš nereaguje.	Velký stres, až zhroucení.
Motivující formulace	Těžký úkol. Ještě nikdo to nedokázal. Udělej to, jak chceš.	Jsmo na tobě závislí. Jsi výborný organizátor. Nechci to do toho mluvit.	Budeš součástí týmu. Pomůžeš, kdyby se nepohodli.	Napsal jsem ti instrukce. Poradím, kdyby to nebylo jasné.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (PLAMÍNEK, 2008, s. 84)

Úkoly vedoucího při motivaci spolupracovníků:

- úkolem každého vedoucího pracovníka je formulovat motivační cíle pro spolupracovníky a udržovat a posilovat motivační hladinu, k tomu musí plnit zejména tyto dílčí úkoly:
 - rozvoj a podpora kompetencí
 - dosahování společných cílů
 - posilování sebedůvěry
 - vytvářet konstruktivní zpětnou vazbu
 - vytváření prostoru pro jednání.

Motivační cíl se vytváří na základě dialogů mezi vedoucím pracovníkem a spolupracovníky. Musí obsahovat tyto charakteristické rysy:

- Schopnost stimulace
- Relevance
- Atraktivita
- Měřitelnost.

Cíle je nutné rozdělovat mezi spolupracovníky tak, aby nikdo nebyl zatěžován úkoly nedostatečně nebo naopak příliš. Je důležité, aby existovalo spravedlivé rozdělení celkových úkolů a byly zohledňovány osobní zájmy spolupracovníků. Vedoucí pracovník musí znát schopnosti a znalosti svých podřízených. Jestliže je pracovník úkoly přetěžován, postupně je přestává zvládat a je celou situací frustrován, těžko pak takového pracovníka motivovat, a naopak u něj může dojít ke ztrátě sebedůvěry.

Sebedůvěra je základním prvkem k úspěšné motivaci. Zdravé sebevědomí spolupracovníků působí jako katalyzátor v procesu dosahování cílů. Pracovník, který jimi disponuje skutečně plně rozvíjí potenciál své osobnosti. Sebedůvěra vede k úspěšnému plnění úkolů, získávání zkušeností. Nedostatečná sebedůvěra vede k podceňování a strachu z chyb, jichž by se mohl dopustit. Vede k prohlubování rozdílů mezi pracovníky, kteří sebedůvěrou oplývají a řeší důležitější úkoly. (NIERMAYER, 2005, s. 58-69)

2.1.3 Omyly v motivaci

Podcenění významu a potřeby motivace zaměstnanců či její nepochopení vede k přímému snížení produktivity. Proto je nutné vyvarovat se nejfrekventovanějším omylům, či chybám ve vnímání motivace. Jedná se především o tyto:

Motivace jako vrozená lidská vlastnost:

Pokud by toto tvrzení bylo správné, znamenalo by to, že motivační stav by zůstal po celý život téměř neměnný, každý jedinec je angažovaný do nějaké jiné oblasti (sport, rodina, kultura) bez nároku na odměnu, tudíž pokud pracovník neprojevuje žádoucí motivaci, nemůže to spočívat v charakteru jednotlivce.

Motivace = manipulace:

Ačkoliv chování nadřízených má na motivaci nesporný vliv, nelze ji zaměňovat s manipulací, motivace nemůže fungovat bez existence mezilidských vztahů, které budou založeny na důvěře a férovosti. Vedoucí pracovníci musí pečovat o rozvoj svých pracovníků a vytvářet jim ideální rámcové podmínky.

Peníze jako nejlepší forma motivace:

Pracovníci si velmi rychle zvyknou na dobrý plat, nemůžeme plat zvyšovat do nekonečna, se zvýšeným platem angažovanost slábne. (NIERMAYER, 2005, s. 15-17)

2.1.4 Motivační teorie

Možné přístupy k motivaci jsou obsaženy v jednotlivých teoriích motivace. Můžeme je obecně rozdělit na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces

(průběh). Armstrong jako samostatnou kategorii uvádí také teorii instrumentality. Vybraným teoriím jsou věnovány následující kapitoly.

2.1.4.1 Teorie instrumentality

Jde o teorii motivace z druhé poloviny 19. století, která vychází z myšlenky, že lidé budou zvyšovat své pracovní výkony, pouze pokud se bude permanentně a značně zvyšovat jejich peněžní odměna. Zjednodušeně lze říci, že vychází z toho, že lidé pracují pouze pro peníze a bez vědomí, že se jejich mzdy budou se zvyšujícím se výkonem zvyšovat, odmítají pracovat (na základě tzv. zákona příčiny a účinku). Ačkoliv je takový systém i v dnešní době často uplatňován, neznamená to, že bude všude i úspěšný. K jeho úspěšnosti je třeba propracovaný systém kontroly a vnějšího působení a na druhé straně zde nemůže být prostor pro neformální vztahy mezi pracovníky, který by formální kontrolu a řízení narušoval. (ARMSTRONG, 2009, s.162)

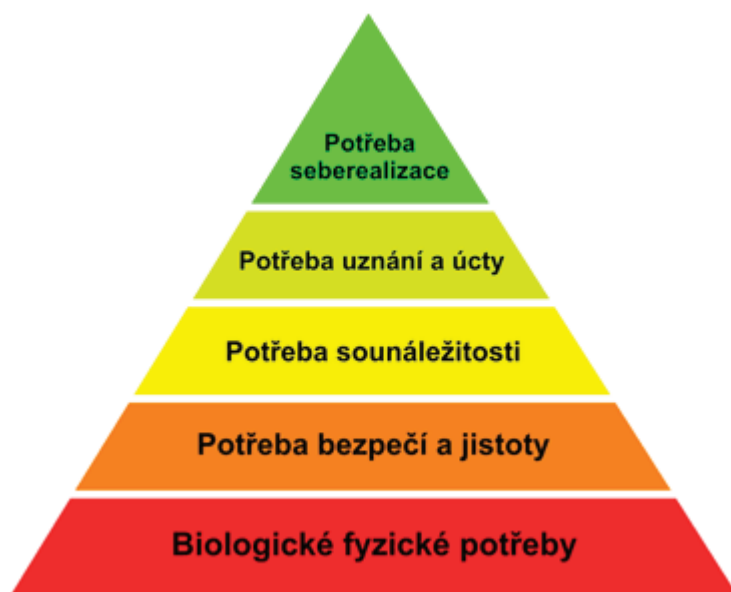
2.1.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie se zaměřují na obsah motivace z hlediska jednotlivce. Hlavní myšlenkou je fakt, že motivace představuje podnikání kroků za účelem uspokojování potřeb. Zde tedy vycházíme ze znalosti Maslowovy teorie potřeb.

Základem těchto teorií je teze, že neuspokojená potřeba způsobuje nerovnováhu, a k jejímu opětovnému nastolení je třeba identifikovat cíl, který způsobí její uspokojení. Následně je třeba zvolit způsob chování, který k dosažení stanoveného cíle povede. V důsledku je tak každé lidské chování motivováno neuspokojenými potřebami.

Ne všechny potřeby mají pro jednotlivce stejný význam. Každá potřeba vyvolává jinou míru úsilí k dosažení jejího uspokojení. Nejčastěji citovanou klasifikaci potřeb vytvořil v roce 1943 Abraham Maslow.

Obr.č. 2: Maslowova pyramida potřeb



(Zdroj: Vlastní zpracování dle ŠTĚPÁNÍK, 2003, s.98)

Nejnižší patro Maslowovy pyramidy představují **fyzilogické potřeby**, tedy potřeba potravy, vody, vzduchu apod. Jsou zařazeny do nejspodnějšího patra proto, že v případě jejich neuspokojení jsou schopny se prosadit vůči potřebám postaveným výše.

Jsou-li biologické potřeby uspokojeny začíná se člověk snažit o uspokojení druhého patra, tj. vyhledává **bezpečí a jistotu**. Maslow vychází z toho, že uspokojením nižších pater pyramidy se stanou dominantními potřeby vyšších pater, nicméně nižší potřeby stále existují, pouze jako motivátory dočasně nefungují.

Třetí patro představuje **potřeba sounáležitosti (sociální potřeby)**. V praxi se to projeví jako hledání příslušnosti ke skupině osob, která je určitým způsobem definována. Může se jednat o tým, oddělení, firmu, ale také sem patří rodina, obec, národ apod.

Dalším důležitým prvkem je **potřeba uznání**, která je posilována jednak sebeúctou, tedy vysokým hodnocením sama sebe, a také prestiží, tedy respektem před ostatními. Potřeba uznání se často projevuje jako touha po výlučnosti, tedy snaha být v něčem výjimečný.

Vrcholem pyramidy je **potřeba seberealizace**, která představuje touhu rozvíjet své schopnosti a dovednosti a stát se tím, čím člověk chce. Podle Maslowa nemůže být uspokojena nikdy a je to jakýsi hnací motor lidského jednání vůbec. Maslow

předpokládá, že lidé jsou vnitřně motivováni se rozvíjet, což potvrzuje i jeho slavný výrok: „*Čím člověk může být, tím také musí být.*“ (PLAMÍNEK, 2010, s. 72-73)

Důsledkem hierarchického třídění potřeb je také to, že nejvyšší patra (uznání a seberealizace) poskytují motivaci nejsilnější stimul, tudíž jsou-li naplňovány, nabývají na síle, kdežto potřeby z nižších pater naopak uspokojováním oslabují. Ačkoliv je Maslowova teorie stále velmi populární, nelze ji považovat za dokonalou a platnou na všechny situace. Je nepochybné, že různí lidé mají různé představy a různé priority, proto nelze bez dalšího tvrdit, že lidské potřeby se vyvíjí takto důsledně hierarchicky. (ARMSTRONG, 2002, s.162)

V souvislosti s teorií potřeb uvádí Cejthamr následující organizační faktory, kterými lze ovlivňovat uspokojení jednotlivých pater Maslowovy pyramidy potřeb u zaměstnanců (CEJTHAMR, DĚDINA, 2005, s.146):

Fyzické potřeby	→ plat, příjemné pracovní podmínky, bufet
Potřeba jistoty	→ bezpečné pracovní podmínky, podpora ze strany firmy, jistá práce
Sociální potřeby	→ soudržný pracovní tým, přátelský dohled, profesní svazy
Potřeba uznání	→ společenské uznání, pojmenování práce, vysoce postavená práce, zpětná od vazba práce samotné
Seberealizace	→ práce vyžadující úkoly, příležitosti ke kreativitě, úspěch v práci, postup v rámci organizace

HERZBERGŮV DVOUFAKTOROVÝ MODEL

Na myšlenky psychologa Maslowa navázal a doplnil je Frederic Herzberg ve své dvoufaktorové teorii motivace. Podle Herzberga je člověk motivován pouze k výkonu lepší práce, nikoli k vykonání práce přiměřené. Proto rozlišuje motivátory, které mají potenciál ovlivnit vyšší výkon a vyšší úsilí člověka, a hygienické faktory, které naopak takový potenciál nemají a jejich uspokojení slouží jen k předcházení nespokojenosti a špatnému pracovnímu výkonu. (ARMSTRONG, 2002, s.166)

Hygienickými faktory jsou ty, které pracovníci vnímají jako něco na co mají nárok, co je samozřejmé. Můžeme uvést za příklad mzdu, plat, pracovní podmínky, pracovní prostředí, vztah se spolupracovníky, dozor, apod. Tyto faktory nezpůsobují spokojenost v práci, ale jejich nedostatek zapříčiní nespokojenost. Hygienické faktory Herzberg nepovažuje za dlouhodobě motivační.

Motivátory se dle této teorie rozumí uznání, povýšení, možnost osobního růstu, pocit odpovědnosti za plnění cílů, úspěch, podpora, apod. Pouze tyto faktory jsou způsobilé motivovat pracovníky k lepším výkonům a na rozdíl od hygienických faktorů nezpůsobuje jejich nedostatek přílišnou nespokojenost. (CHARVÁT, 2006, s. 54)

Závěry této teorie lze shrnout v následujících bodech:

- spokojenost v práci ovlivňují motivátory a hygienické faktory
- výkon pracovníka se zlepšuje, pokud má stanoven náročný a přesto přijatelný cíl a dostává zpětnou vazbu
- lidé jsou motivovanější, když se s nimi jedná slušně a spravedlivě
- pocit spokojenosti ze zvýšení peněžní odměny má pouze krátkodobý účinek v porovnání s dlouhodobou spokojeností z práce samotné (ARMSTRONG, 2009, s.112)

Herzberg dospěl k těmto závěrům po rozhovorech s „pouhými“ dvěma sty účetními a inženýry v americkém Pittsburghu. Což je častým důvodem ke kritice jeho teorie. Další výtky upozorňují na to, že nebyl proveden pokus prokazující vztah mezi spokojeností a výkonem. Armstrong pro shrnutí cituje Davida Guesta: *„Znalosti mnoha manažerů o motivaci od Herzberga a jeho generace příliš nepokročily. To je neštěstí. Jejich teorie jsou nyní více než třicet let staré. Rozsáhlý výzkum ukázal, že jako všeobecné teorie motivace jsou Herzbergova a Maslowova teorie špatné. Byly a jsou nahrazovány přiměřenějšími, vhodnějšími teoriemi.“* Vhodnějšími teoriemi rozumí Guest teorie zaměřené na proces. (ARMSTRONG, 2009, s.113)

2.1.4.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces (někdy také průběh) se soustřeďují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (zejména Vroomova teorie a Latham- Lockova teorie) a s vnímáním spravedlnosti.

TEORIE OČEKÁVÁNÍ – EXCEPTAČNÍ TEORIE

Teorie očekávání vychází z Vroomovy teorie valence-instrumentality-exceptace, ve které se očekáváním rozumí pravděpodobnost, že určité úsilí povede k zamýšlenému výsledku. Vroom jej definuje jako: „...*momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu představuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.*“ (ARMSTRONG, 2009, s.164). Podle Vrooma tedy lidé volí mezi různými formami chování, nikoli jen podle toho, jakou důležitost (valenci) pro ně má požadovaný výsledek, ale také podle pravděpodobnosti s jakou je možné při daném chování výsledku dosáhnout. Sílu pravděpodobnosti se pak pohybuje od nuly po jistotu.

Síla motivace je zde kombinací valence (předpokládané uspokojení z výsledku) a očekávání. Její hodnotu lze zjistit z rovnice $M = E \times V$. M je hodnota výsledné motivační síly, E je zde síla očekávání, že jednání povede k dosažení výsledku a V představuje valenci výsledku. Pokud tedy valence nebo očekávání bude nulové, bude i motivační síla nulová. Pracovník musí mít jistotu (ideálně), že hodnota výsledku (například odměna, prémie, ale i dobrý pocit z odvedené práce, uznání, pochvala, apod.) stojí za vynaložené úsilí. (CEJTHAMR, DĚDINA, 2005, s.149)

Vroomova teorie očekávání byla dále rozvinuta Porterem a Lawlerem, kteří dospěli k závěru, že úsilí člověka k dosažení požadovaného výsledku bude tím vyšší, čím vyšší bude pravděpodobnost, že dosažení výsledku závisí na úsilí. Přičemž zdůrazňují, že musí jít o úsilí efektivní. Efektivitu úsilí determinují schopnosti (intelligence, manuální dovednosti, znalosti, apod.) a vnímání role, tj. co si jedinec přeje dělat, eventuálně co si myslí, že by měl dělat (zde je k ideálnímu stavu třeba, aby se

představy organizace a jednotlivce o jeho roli nerozcházejí). (ARMSTRONG, 2009, s.164)

TEORIE SPRAVEDLNOSTI

Při teorii spravedlnosti pracujeme s tím, co již vyplynulo z Herzbergova dvoufaktorového modelu, tedy že lidé jsou více motivováni, je-li s nimi zacházeno slušně a spravedlivě.

Spravedlivé zacházení zde znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou odpovídající osobou. Naopak jej nelze zaměňovat s rovným zacházením, které by bylo v případech, kde je nutné přistupovat k lidem diferencovaně, oprávněně vnímáno jako nespravedlivé. Armstrong uvádí Adamsovo dělení spravedlnosti na distributivní spravedlnost, kterou lidé pociťují při odměňování a spravedlnost procedurální, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů při hodnocení, povyšování, disciplinárním řízení, apod. (ARMSTRONG, 2009, s.165)

TEORIE CÍLE

Další teorií zaměřenou na proces je teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem. Její podstatou je zjištění, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou pracovníkům stanoveny cíle. Podmínkou je, aby cíle byly náročné a přesto přijatelné. Rovněž je důležité, aby zde byla na jejich stanovení určitá participace jedinců, která zvyšuje jejich úsilí je splnit. A konečně stěžejním faktorem je zde zpětná vazba na výkon. (CEJTHAMR, DĚDINA, 2005, s.151)

2.2 Hodnocení pracovního výkonu

2.2.1 Charakteristika a cíle hodnocení

Mezi nejdůležitější složky personální politiky patří hodnocení pracovníků a jejich výkonů. Hodnocením pracovního výkonu rozumíme komplexní činnost v jejímž rámci posuzujeme vlastnosti, postoje, názory, jednání a vystupování pracovníka vzhledem k určité situaci, vykonávané činnosti a také vzhledem k lidem s nimiž vstupuje do kontaktu (BEDRNOVÁ, 2007, s.74). Hodnocením získáme informace o dosavadním pracovním výkonu a současně nezbytný podklad pro změny a plány do budoucna.

Cílem hodnocení je tedy zejména (HRONÍK, 2006, s.23):

- monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování,
- identifikovat potenciál pracovníka,
- poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným,
- zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout).

Vymezených cílů lze efektivně dosáhnout prostřednictvím formálního hodnocení, které je periodické, standardizované a probíhá podle přesně zvolených kritérií. Na rozdíl od neformálního hodnocení, které je vykonáváno průběžně nadřízenými pracovníky, se formální hodnocení také zpravidla zaznamenává do osobního spisu zaměstnance (ARMSTRONG, 2009, s.443). Pro důležitá personální rozhodnutí by měla být prioritou hodnocení formální, jelikož pro hodnocení neformální je typická vysoká míra subjektivity, náhodnosti a rozdílnosti metod. Periodicita hodnocení by měla odpovídat jeho nutnosti a nezbytnosti v konkrétní organizaci, s ohledem na zvolenou formu hodnocení, pracovní zařazení zaměstnance a jeho význam pro podnik.

2.2.2 Proces hodnocení (a chyby)

Předtím než zahájíme samotný proces hodnocení, je třeba vytyčit oblast hodnocení a zvolit osobu hodnotitele.

Hroník uvádí tři možné oblasti hodnocení. S ohledem na poměry konkrétní organizace lze hodnotit komplexně všechny tři tyto oblasti (což je jistě nejefektivnější), nebo se lze zaměřit pouze na ty, které mají pro podnik stěžejní význam. První oblastí je oblast výstupu, tedy určité výsledky a výkony, které lze dobře měřit (například obrat, množství, náklady, rychlost, chybovost, apod.). Výstup lze hodnotit jak přímo (tj. číselně), tak i nepřímo pomocí stupnic, které odhadují jeho hodnotu. Další možností je zaměřit hodnocení na vstupy, tedy to, co pracovník do své práce vkládá, zejména zde posuzujeme kompetence, zkušenosti, dovednosti, vlastnosti, potřeby, apod. A konečně

je zde i možnost zhodnotit proces, kterým rozumíme mezičlánek vstupů a výstupů a spadá do něj přístup pracovníka k práci, tedy k plnění jednotlivých úkolů, zadáním, cílům, apod. (HRONÍK, 2006, s. 21).

S ohledem na zvolené oblasti hodnocení je třeba vybrat i osobu hodnotitele. Nejčastěji je využíváno hodnocení přímým nadřízeným, který nejlépe zná stanovené úkoly, cíle, skutečný výkon zaměstnance, a také je zpravidla odpovědný za odměňování. Pokud zaměstnanec nemá přímo nadřízeného, lze využít i hodnocení od pracovníka personálního útvaru. V současné době je také stále častěji využívána forma sebehodnocení, kdy zaměstnanec vyjadřuje, jak vidí svůj pracovní výkon, jak posuzuje své pracovní chování, nebo splnění stanovených cílů. Nicméně v určitých situacích je účelnější zvolit hodnotitelem jinou osobu. Tak tomu bude například u hodnocení společných projektů a úkolů, kde je vhodné, aby hodnotitelem byli sami zaměstnanci navzájem, jelikož tak umožníme zaměstnanci zjistit, jak je jeho práce vnímána ostatními a tím působíme na jeho práci do budoucna. Ovšem, aby hodnocení od ostatních zaměstnanců mohlo být relevantní, je vyžadována vysoká míra důvěry mezi členy týmu a nesoutěživý systém odměňování (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 208). Specifickým hodnotitelem je také zákazník, jehož písemného hodnocení je vhodné využít například pokud chceme posílit zákaznickou orientaci zaměstnanců, kteří jsou s nimi v kontaktu.

Samotný proces hodnocení zahrnuje několik fází, které je třeba pečlivě připravit a žádnou z nich nelze podcenit. Podle Dvořákové je třeba zaměřit se zejména na tyto stadia:

- **informování zaměstnanců** tj. seznámit všechny hodnocené pracovníky se systémem, cíli a podstatou hodnocení,
- **příprava hodnotitelů** spočívající zejména v informování o všech důležitých aspektech systému hodnocení, tj. termíny, kritéria, cíle, postupy atd.
- **příprava hodnotícího pohovoru**, tj. především zjistit a analyzovat informace o pracovníkovi a jeho pracovním výkonu, vytvořit osnovu pohovoru, ale také zajistit k němu vhodné prostředí a dostatečný časový prostor,
- **hodnotící pohovor**, který představuje nejdůležitější fázi procesu hodnocení,

- **uchovávání výsledků hodnocení** a práce s hodnotícími dokumenty, které jsou založeny do osobního spisu zaměstnance a představují osobní a citlivé údaje pracovníka podléhající právní ochraně,
- **vyhodnocení a využití výsledků**, v jehož rámci by měli nadřízení případně sami hodnotitelé analyzovat celý proces hodnocení a přijmout opatření k uskutečnění přijatých závěrů, případně i ke změně hodnotícího systému, pokud se ukáže nedostatečným (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 260).

Jak bylo výše uvedeno, stěžejním v procesu hodnocení je závěrečný hodnotící pohovor. Jedná se o formální setkání hodnotitele a pracovníka, jehož účelem je seznámit pracovníka s výsledky a závěry hodnotícího procesu. Pokud do pohovoru zařadíme sebehodnotící část a určité motivační prvky, lze jej využít i jako samostatnou komplexní hodnotící metodu. Aby bylo možné závěry pohovoru efektivně využít v budoucnu, ať již k motivaci zaměstnanců nebo v systému odměňování, je třeba klást velký důraz na osobu hodnotitele. Jelikož ne všechny aspekty výkonu pracovníka lze měřit objektivně, je nutné, aby byl hodnotitel upozorněn na možné chyby v hodnocení a mohl se jich vyvarovat.

Koubek upozorňuje například na tyto chyby, které jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení:

- ❖ *přílišná shovívavost nebo přílišná přísnost*, tj. koncentrace pouze na jednu stranu hodnotící stupnice,
- ❖ *snaha hodnotit pouze ve středu hodnotící stupnice*, v jehož důsledku jsou na tom všichni pracovníci stejně, což lepší pracovníky demotivuje a horší pracovníci nabudou dojmu, že pracují kvalitně,
- ❖ *tendence hodnotit zaměstnance podle vlastních měřítek*,
- ❖ *předpojatost, nebo zaujatost* hodnotitele vzhledem k osobním sympatiím, antipatiím, nebo předsudkům, zohledňování sociálního postavení, příslušnosti, příbuznosti, známosti, etnických či rasových znaků, pohlaví, stranické příslušnosti, apod.
- ❖ *tzv. halo efekt*, tj. situace, kdy se hodnotitel, nechá unést některým pozitivním nebo negativním rysem pracovníka (typicky první dojem, vzhled, vystupování, atd.) a pod tímto dojmem jej hodnotí,
- ❖ *rozlišná náročnost a rozlišný přístup jednotlivých hodnotitelů*

(KOUBEK, 2001, s. 215-216).

Zmíněné chyby lze z velké části odstranit, respektive jim předejít, dodržením následujících zásad (KOUBEK, 2001, s. 229-230):

Kvalitně připravit a zpracovat písemné pokyny a potřebné dokumenty pro nadřízené pracovníky a jiné osoby, které se na systému hodnocení budou podílet. Pokyny by měly obsahovat smysl, cíle, kritéria a použité metody hodnocení. Samozřejmostí je, aby závazné pokyny byly v souladu s právním řádem, zejména s antidiskriminačními předpisy.

Pečlivě zvolit správnou metodu hodnocení a propracovat její kritéria, aby byla přiměřená účelu hodnocení a povaze práce vykonávané zaměstnancem.

Výsledky hodnocení předložit zaměstnanci k vyjádření, aby byla zajištěna transparentnost celého procesu.

2.2.3 Metody hodnocení

Metod hodnocení je celá řada a stejně tak i možností jejich dělení. Autoři nejčastěji dělí metody na zaměřené na minulost a metody zaměřené na budoucnost. Najdeme také dělení na metody analytické a neanalytické.

Mezi **metody zaměřené na minulost** řadíme zejména následující:

- **MBO** (management by objectives) – jde o metodu řízení podle stanovených cílů. Je nezbytné, aby pracovník se stanovenými cíli souhlasil a aby přesně věděl, jaká budou kritéria hodnocení jejich splnění.
- **Srovnání se standardním pracovním výkonem.** Jde o porovnání výkonu pracovníka s výkonem požadovaným. Standardní výkon lze určit průměrem u většího počtu osob, odhadem, případně odvozením z pracovních podmínek.
- **Testování a pozorování pracovního výkonu,** které spočívá v testování specifických znalostí a dovedností (např. jazykové testy, zkoušky na alkohol, ověření znalostí počítačových programů, apod.)
- **Hodnotící stupnice,** ve kterém hodnotitel klasifikuje pracovní chování zaměstnance určitým počtem bodů, jejichž součet dává celkové hodnocení.

- **BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)** je velmi podobný hodnotící stupnici, ale zde hodnotitel nepřisuzuje pracovnímu chování počet bodů, ale klasifikuje jej slovním hodnocením na stupnici od „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Pro každý stupeň má hodnotitel k dispozici jeho podrobnější charakteristiku, aby mohl vybrat skutečně ten stupeň, který nejlépe odpovídá pracovnímu chování zaměstnance. (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s.263-268)

Metody hodnocení pracovníků **orientované na budoucnost** jsou například následující:

- **Metoda sebehodnocení**, kterou lze buď zařadit do motivačně-hodnotícího pohovoru, nebo využít samostatně k zjištění názoru pracovníka.
- **AC (Assesment Centre)**, které lze kromě výběru zaměstnanců a jejich vzdělávání využít také k jejich hodnocení. Nespornou výhodou AC je jeho komplexnost, naopak nevýhodou představuje finanční náročnost a také skutečnost, že hodnocení pracovníka probíhá v uměle vytvořených podmínkách, které nemusí odpovídat reálné práci. (KOUBEK, 2001, s.211)

2.2.4 Zpětná vazba

Velký význam má při hodnocení pracovníků zpětná vazba. Zpětná vazba představuje efektivní metodu hodnocení používanou při vedení lidí již několik století. Je tomu především proto, že z psychologického hlediska je prokázáno, že člověk, kterému se nedostává odezvy okolí je citově deprivován, což může vést k poškozování nebo trvalému poškození jeho psychiky (HRONÍK, 2006, s. 51).

Zpětnou vazbou se rozumí tzv. kontrola realitou. Aby byla taková kontrola efektivní je třeba, aby zpětná vazba byla provedena podle následujících zásad. Není účelné pracovníkovi vytýkat konkrétní chování, nebo jeho chování schvalovat. Naopak je nutné omezit se pouze na přesné, stručné a srozumitelné konstatování nebo popis chování pracovníka. Pokud má mít zpětná vazba motivační efekt, je nutné, aby vytvářela předpoklady pro změnu chování pracovníka z jeho vlastního rozhodnutí. Pokud bychom se snažili mu vnucovat jistý, námi vybraný vzorec chování, dosáhli bychom spíše opačného výsledku, jelikož pracovník by se změně chování bránil. Součástí zpětné vazby také není kladení otázek, které ji spíše předchází nebo následuje.

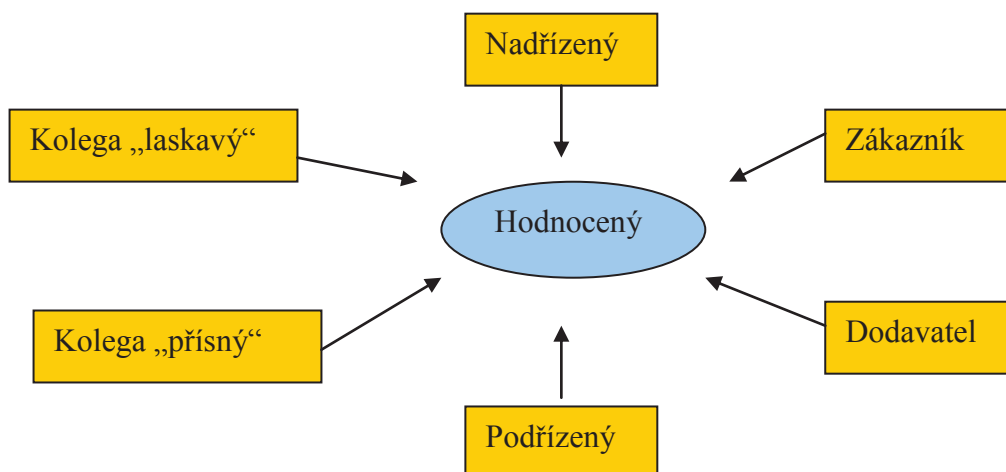
Jedná se skutečně pouze o jasné a přímočaré sdělení. Negativním jevem v procesu zpětné vazby je rovněž využití tzv. metody sendviče, která spočívá v tom, že je potřeba říci něco pozitivního před negativním sdělením, které je jádrem sdělení. Tato metoda však deformuje zpětnou vazbu, jelikož snižuje váhu pozitivní informace, která místo toho, aby byla sdělena ihned je „schována“ na později, aby byla využita k umenšení významu a váhy negativního sdělení. (HRONÍK, 2006, s. 53)

Jedním ze základů hodnocení je zpětná vazba od druhých, která kromě výše uvedených podmínek musí také zahrnovat zabezpečení jejího přijetí od pracovníka. Naproti tomu zpětná vazba poskytnutá sobě je součástí dalších metod hodnocení, a to metody 360° zpětné vazby, případně motivačně-hodnotícího pohovoru.

2.2.4.1 360° zpětná vazba

Smyslem této metody je poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon od více pozorovatelů a posuzovatelů. Na rozdíl od jiných metod, pro které je typické hodnocení bezprostředně nadřízeným zaměstnancem, se zde do hodnotícího procesu zapojují i podřízení, spolupracovníci, zákazníci či dodavatelé. Tyto hodnotitele je možné dále dělit do několika podkategorií, tak aby výstupy hodnocení byly přehledné a systematické (např. kolega „laskavý“, kritický, náročný“, dodavatel „přímý, nepřímý“, apod.).

Obr. č. 3: Model 360° Zpětné vazby



Zdroj: (Vlastní zpracování dle HRONÍK, 2006, s. 66)

2.2.5 Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor představuje formální setkání hodnotitele a pracovníka. Jedná se o komplexní hodnotící metodu, jejíž součástí je několik dílčích metod. Jde především o zpětnou vazbu (včetně 360° zpětné vazby), ale také zde může být integrována metoda klíčové události, která představuje pravidelné zaznamenávání klíčové pozitivní a negativní události během stanoveného hodnotícího období, nebo metoda MBO, zaměřená na plánování plnění cílů v budoucnu.

Cílem pohovoru je zejména zhodnotit pracovní výkon zaměstnance, připravit plán k jeho zlepšení a rozpoznat faktory, které jej negativně ovlivňují. Vedle toho však pohovor přispívá také ke zlepšení komunikace mezi zaměstnancem a firmou, umožňuje zaměstnanci zaujmout stanovisko a vyjádřit jeho názor, nebo rozpoznat jeho potenciál a možnosti povýšení nebo přeřazení na jinou práci. (BĚLOHLÁVEK, 2008, s. 75)

Samotný pohovor má dvě části: část sebehodnocení a část hodnocení druhým. V první části vyžadujeme komplexní hodnocení situace od samotného pracovníka, a to ve všech hodnotících oblastech a na celé časové ose. Podklady a otázky je třeba pracovníkovi dát k přípravě s dostatečným časovým předstihem.

V rámci sebehodnocení bychom se měli od zaměstnance dozvědět především:

- ✓ jaké má silné a slabé stránky a jakých dosáhl největších profesních úspěchů a nezdarů (zde následně nehodnotíme pouze fakta, ale také jak je zaměstnanec schopen se ohodnotit a zda dokáže rozlišovat mezi silnými a slabými stránkami na jedné straně a úspěchem a neúspěchem na straně druhé)
- ✓ jak si představuje svou pozici za jeden až tři roky (zda upřednostňuje profesní (odborný) růst či kariérní vzestup)
- ✓ co potřebuje, aby svých profesionálních silů dosáhl
- ✓ v čem vidí silné a slabé stránky firmy
- ✓ co by ve firmě změnil, kdyby mohl
- ✓ co jej brzdí v jeho práci a jak by změnil její organizaci
- ✓ proč zůstává u firmy a co by jej donutilo odejít (tento požadavek je velmi důležitý, jelikož nám říká, co zaměstnance motivuje a co demotivuje)

Poté co jsme s pracovníkem probrali tato témata, přijde na řadu zhodnocení jeho výkonu ze strany hodnotitele. Zde je důležité v první řadě uvést pozitivní a motivující hodnocení splněných úkolů a cílů. Pozitivní hodnocení je nutné uvést vždy, třebaže by se mělo týkat pouze činností, které vykonává zaměstnanec v rámci své činnosti zcela běžně a samozřejmě. Dále následuje upozornění na pracovníkovy rezervy, možnosti zlepšení výkonu práce a sdělení, jak se zaměstnancem firma počítá do budoucna. Na závěr sdělí hodnotitel pracovníkovi návrhy řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů pro budoucí období. (HRONÍK, 2006, s. 57)

2.3 Odměňování pracovníků

Jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností je odměňování pracovníků. V moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze peněžní odměny, které jsou poskytovány jako kompenzace za vykonávanou práci, ale zahrnuje také nepeněžní odměny v podobě povýšení, formálního uznání, nebo zaměstnaneckých výhod. Odměňování představuje pro organizaci velmi efektivní motivační nástroj, tudíž odměna za vykonanou práci determinuje množství a kvalitu práce v budoucnu. Z toho plyne, že klíčovou otázkou odměňování je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování, který bude co nejlépe odpovídat specifickým jednotlivých pracovních pozic, materiálním, finančním i lidským zdrojům, pracovním podmínkám, apod. (KOUBEK, 2001, s.266)

2.3.1 Pojetí a úkoly systému odměňování

„Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.“ (ARMSTRONG, 2009, s. 600)

Cejthamr uvádí následující úkoly, které by měl optimální systém odměňování splnit:

- Přilákat dostatečný počet uchazečů o zaměstnání, kteří prokážou požadovanou kvalitu,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat stávající zaměstnance za jejich úsilí, výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,

- napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- náklady a časová náročnost systému musí být přiměřené možnostem organizace,
- být pracovníky akceptován,
- motivovat zaměstnance k výkonům podle svých nejlepších schopností,
- nebýt v rozporu s právními normami a veřejnými zájmy,
- stimulovat zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti. (CEJTHAMR, DĚDINA, 2005, s. 231)

2.3.2 Politika odměňování

Soubor zásad, kterými se řídí odměňování v organizaci představuje politika odměňování, jejímž prostřednictvím by mělo docházet k plnění zmíněných úkolů odměňování.

Jednou z klíčových otázek, na které se politika odměňování musí zaměřit je zajištění spravedlnosti, tedy aby pracovníci byli za stejnou práci odměňováni stejně. Motivační totiž není jen maximálně možný výdělek, ale především výdělek spravedlivý. Současně musí stanovit minimální a maximální úroveň peněžních odměn a prostředky na tyto odměny vytvářet a rozdělit je na část připadající na mzdy, platy, pobídkové formy a část připadající na zaměstnanecké výhody. Rovněž je třeba určit objem prostředků věnovaný růstu odměn v následujícím období a pro tento růst stanovit podrobné podmínky (v jakých obdobích k němu bude docházet, jak bude reflektovat senioritu, zásluhy, apod., kdo o něm bude rozhodovat, jak se rozdělí na jednotlivé formy odměňování, aj.) Politika odměňování také zahrnuje rozhodování o utajení či naopak zveřejnění informací a odměnách a zajištění motivačních účinků odměňování. V neposlední řadě musí dbát na dodržování zákonů, respektování lidských práv a zásad slušnosti a spravedlnosti při odměňování zaměstnanců. (KOUBEK, 2007, s.273)

Na úspěšný a efektivní systém odměňování jsou kladeny následující požadavky:

- systém musí zajistit, aby rozdíly v odměnách odpovídaly rozdílům v požadavcích práce (tj. požadovaným dovednostem, úsilí, odpovědnosti, nebo rozdílům v pracovních podmínkách),
- úroveň mezd a platů by neměla vybočovat ze situace na trhu práce,
- systém by měl důsledně rozlišovat mezi hodnotou a odměňováním práce a hodnotou, výkonem a odměňováním pracovníka,
- stěžejní je zásada (která je rovněž zákonným požadavkem), že za stejnou práci náleží stejná odměna, tj. dvě pracovní místa se stejnými požadavky musí být stejně odměňovány, bez ohledu na konkrétního pracovníka, to ovšem nevylučuje současné použití platového rozpětí, které zohlední výkon konkrétní osoby,
- v efektivním systému odměňování musí být zaměstnanci přiměřeně informováni o postupech použitých k sestavení mzdových tarifů a jiných pravidel uplatňovaných politikou odměňování. (KOUBEK, 2007, s.274)

2.3.3 Hodnocení práce

Mimořádný význam má pro systém odměňování hodnocení práce. Jeho prostřednictvím je možné naplnit zásadu spravedlivé odměny a zásadu za stejnou práci stejnou odměnu. Hodnocením práce rozumíme systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových (platových) relací.

Cílem hodnocení prací je především:

- ❖ stanovit relativní hodnotu práce, která bude založena na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení,
- ❖ získat informace nutné k vytvoření spravedlivých mzdových a platových stupňů a struktur,
- ❖ poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazení prací do jednotlivých stupňů a tím umožnit jednotný přístup při rozhodování o zařazení prací,
- ❖ mít jasná východiska a kritéria pro zařazování prací. (ARMSTRONG, 2009, s. 136)

V rámci procesu hodnocení práce je nutné nejprve shromáždit co nejvíce informací o pracovní pozici (zejména z popisu pracovního místa), následně vybrat stěžejní faktory k určení hodnoty různých prací (schopnosti, dovednosti, odpovědnost, pracovní podmínky, duševní zátěž, fyzická zátěž, apod.) a konečně na základě těchto informací vybrat vhodnou metodu hodnocení.

Nejčastěji se používají některé z následujících kvalitativních nebo kvantitativních metod. Kvalitativní analýzu lze provést sumárně nebo analyticky. Při sumárním hodnocení je práce posuzována jako celek a veškeré požadavky na pracovní místo jsou hodnoceny globálně. Naproti tomu u analytického postupu posuzujeme každý jednotlivý požadavek zvlášť, přiřazujeme jim určitou hodnotu a jejich součet nám dává celkové hodnocení pracovní pozice. Při kvantitativním hodnocení volíme buď princip pořadí, nebo odstupňování. Při první metodě vybereme komplexně nejobtížnější pozici na první místo pořadí a nejméně obtížnou pozici na místo poslední, ostatními pozicemi pořadí doplníme. Při metodě odstupňování naopak seřazujeme podle obtížnosti jednotlivé požadavky. (CEJTHAMR, DĚDINA, 2005, s.233)

2.3.4 Mzdové formy

Smyslem mzdových forem je ocenit výsledky práce, pracovní jednání, a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. V organizaci jsou tedy uplatňovány k odměňování toho, jakým způsobem a s jakými výsledky zaměstnanci vykonávají práci.

Aby mzdové formy stimulovaly ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu je třeba dodržovat následující zásady:

- ✓ pracovník musí znát předem úkoly a parametry požadovaného pracovního výkonu, které by měly být co nejvíce objektivní,
- ✓ zaměstnanci jsou schopni zadané úkoly plnit po celou dobu, po kterou jsou za výsledky hodnoceni,
- ✓ zaměstnanci mohou svým jednáním pracovní výkon ovlivnit,
- ✓ formy mzdy musí být transparentní, srozumitelné, jednoduché a zaměstnanci s ním musí být seznámeni. (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s.319-320)

Mzdové formy lze rozdělit na základní (samostatné), kterými jsou mzda časová a úkolová a mzdy doplňkové (nesamostatné, dodatkové), kam řadíme například osobní ohodnocení, prémie, odměny, podíly na hospodářských výsledcích, apod.

Základní formy mzdy:

Časovou mzdou odměňujeme délku pracovního času bez ohledu na vykonanou práci. Tuto formu využíváme především u dělnických profesí, nebo pro pracovníky v pomocných a obslužných procesech. Obecně lze říci, že se využívá tam, kde výkon není měřitelný, nebo by si jeho měření vyžádalo nepřiměřené náklady, nebo není z hospodářských důvodů účelné podněcovat nadprůměrný výkon, případně pokud přicházejí v úvahu rozdílné pracovní postupy a výkon je nepravidelný. Její výhodou je především jednoduchost, administrativní nenáročnost a srozumitelnost pro zaměstnance, naopak nedostatkem je téměř nulový prostor pro motivaci a zvýšená potřeba kontroly pracovníků. Aby mohla časová mzda odrážet i výkonnost pracovníků bývá doplňována tzv. výkonnostními příplatky za nadprůměrné chování zaměstnance.

Druhou základní mzdovou formu představuje **úkolová mzda**, která je odvislá od výkonu. Zpravidla se využívá u ručně vykonávaných prací. Nezbytným předpokladem pro využití úkolové mzdy je, že jsou přesně stanoveny výkonnostní normy, je zajištěna plynulost splnění úkolu (tj. jsou zajištěny energie, pracovní stroje, nářadí, suroviny, materiály, apod.) a jsou vytvořeny podmínky pro efektivní kontrolu plnění úkolu. Odvedený výkon pracovníka představuje plnění norem vyjádřených v kusech nebo v normohodinách. Hlavní výhodou úkolové mzdy je její silná schopnost motivovat k lepšímu výkonu, na druhou stranu však v této souvislosti hrozí vyčerpání lidských sil, opotřebení hmotného majetku, nebo také snižování kvality práce. (CEJTHAMR, DĚDINA, 2005, s.234).

Jednodušší variantou úkolové mzdy je **podílová forma**, která se vyjadřuje podílem obvykle stanoveným procentem ze mzdového základu. Jako mzdový základ se nejčastěji používají tržby, výkony, marže, zisk... Podílová mzda se pak vypočte jako součin mzdového základu a podílové sazby. Tuto mzdovou formu je vhodné používat jen tam, kde mají pracovníci významný vliv na úroveň mzdového základu. Mezi její hlavní přednosti patří jednoduchost výpočtu a srozumitelnost. K jejím výhodám patří i

to, že ji lze používat tam, kde nelze přesně zjišťovat využití pracovní doby nebo spolehlivě stanovit přesný pracovní postup (například montážní práce). Na druhou stranu je třeba pro stanovení výše podílové sazby pečlivě zpracovat podrobný ekonomický rozbor údajů za delší předcházející časové období.

Doplňkové formy mzdy:

Odměna je mzdová forma, která doplňuje zbývající prostor mezi ostatními mzdovými formami, které mají své určení a přesná pravidla pro poskytování. Odměna se většinou používá v situacích, na které se při tvorbě mzdového systému nemohlo myslet. V situacích, které se vyskytnou mimořádně, jednorázově a neočekávaně. I její administrativní stránka je nejjednodušší. Obvykle postačí seznámení oprávněného zaměstnance s důvodem proč poskytnout odměnu a komu a pak rozhodnutí oprávněného zaměstnance o výši odměny a času jejího poskytnutí.

Široce používanou pobídkovou formou jsou **prémie**. Lze jimi odměňovat zaměstnance jednorázově (tj. za výjimečný výkon, iniciativu, vzorné pracovní chování apod.), nebo je možné prémie periodicky opakovat. Opakující se prémie se mohou vázat na množství odvedené práce, kvalitu, úspory materiálu, využití zdrojů, splnění termínů aj., je však nutné, aby byla kritéria stanovena předem (v tzv. prémiovém řádu). Tyto prémie mohou být jak individuální, tak kolektivní.

Čistě individuální mzdovou formou je **osobní ohodnocení**, kterým oceňujeme náročnost práce a dlouhodobě dosahované výsledky. Mělo by být po formálním periodickém hodnocení pracovníka přezkoumáváno.

Specifickou mzdovou formu představuje **odměňování zlepšovacích návrhů**, které současně slouží k prohlubování sounáležitosti pracovníka a organizace. Může být vypláceno jednorázově nebo i periodicky a zpravidla je jeho hodnota odvozena od přírůstku zisku nebo prokazatelně ušetřených nákladů.

V podnikové sféře jsou často využívány formy **podílu na výsledcích hospodaření organizace**, který má zpravidla podobu podílu na zisku. Velikost podílu se liší podle základní mzdy nebo platu, podle zařazení pracovního místa v hierarchické

struktury organizace, případně podle seniority, významu pracovní pozice nebo individuálního výkonu (ani zde však nelze opomenout zásadu spravedlivé odměny).

Dodatkové formy mzdy představují také **příplatky** (ať již zákonné – za práci přesčas, ve svátek, v noci, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí aj., nebo příplatky dobrovolné- na dopravu, na ubytování, apod.), nebo i jakékoliv **jiné výplaty** v podobě 13. platu, vánočních příspěvků, příspěvků na dovolenou, k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborové příspěvky, odstupné, atd. (KOUBEK, 2007, s. 289-294)

2.3.4.1 Odměňování pracovníků prodeje

Při odměňování pracovníků prodeje se nabízí několik možností. Nejjednodušší je použití časové mzdy, která je však vhodná jen v případech, kdy je kladen důraz na budování a udržování dlouhodobějších vztahů se zákazníky a více než „rychlý prodej za každou cenu“ je prioritní poskytování služeb zákazníkovi. Na druhé straně je možné pracovníky prodeje odměňovat mzdou, která je závislá na úspěšnosti prodeje. Může to být kombinace časové mzdy a prémie nebo podílová mzda. Jako ukazatel nebo mzdový základ v těchto případech používají parametry, které jsou orientovány na objem prodeje (tržby) nebo na efektivnost prodeje (marže, zisk). Při rozhodování o parametrech mzdy je třeba zohlednit nakolik je pro prodej zapotřebí kreativnost a využití přesvědčovacích schopností, tedy jaký význam pro úspěšnost prodeje má individualita prodejce.

Ani při odměňování prodejců nelze opomenout význam nepeněžních odměn, jelikož dobří prodejci jsou zpravidla lidé s vrozenou touhou po úspěchu a k motivaci k dalším úspěchům vyžadují, aby jejich úspěšnost byla uznávána. Motivovat je tak lze například možnostmi dalšího vzdělávání, nebo příležitostmi převzít podnětější roli a větší odpovědnost. (ARMSTRONG, 2009, s. 635-636)

2.3.5 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům za to, že pro ni pracují.“ (KOUBEK, 2007, s. 297)

Jejich cílem je zejména zlepšovat pověst a konkurenceschopnost na trhu práce, podporovat loajalitu, zlepšovat zaměstnanecké vztahy, nepřímo podporovat výkonnost pracovníků podporou rozvoje, relaxace a sociálního zázemí. Naopak hlavní nevýhodou je nedostatek motivačního významu a bezprostředního vlivu na výkonnost.

Nejzákladnější zaměstnanecké výhody jsou:

- *výhody sociální povahy* – životní pojištění, úrazové pojištění, důchodové připojištění, půjčky, ručení za půjčky, mateřské školy a jesle, apod.
- *výhody mající vztah k práci* - stravování pracovníků (může se jednat o firemní jídelny, nebo příspěvky na stravování), výhodnější prodej výrobků nebo služeb poskytovaných organizací, příspěvky na vzdělávání, aj.
- *výhody spojené s postavením v organizaci* – podnikové automobily, plné hrazení telefonních služeb, proplácení nákladů na reprezentativní oděv, příspěvek na bydlení, apod. (KOUBEK, 2007, s. 298-299)

Aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, musí být zvoleny s ohledem na preference pracovníků. Je třeba si uvědomit, že všichni pracovníci netvoří homogenní celek, ale jejich priority v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou ovlivňovány jejich životními podmínkami, prostředím, pohlavím, věkem, rodinným stavem, apod. Proto je vhodné rozdělit zaměstnanecké výhody do určitých bloků, ze kterých si zaměstnanec vybírá a v případě změn jeho preferencí má možnost změny. Zmíněný volitelný systém je vhodný také proto, že je úspornější, poskytuje větší možnost kontroly, je flexibilní a tím pádem i efektivnější, posiluje prestiž organizace na trhu, vede k zvýšení informovanosti zaměstnanců o výhodách, a také posiluje pouto mezi organizací a pracovníky (ARMSTRONG, 2009, s.638).

3 ANALÝZA PROBLÉMU

3.1 Charakteristika společnosti

V této kapitole se budu zabývat historií *Společnosti* a charakteristickými rysy její současnosti, postavením na trhu, organizačním uspořádáním a firemními procesy.

3.1.1 Historie *Společnosti*

Historie *Společnosti* je těsně spjata s působením Mechaniky Prostějov, výrobního družstva. Toto družstvo bylo založeno v Prostějově v roce 1953. Družstvo se v té době zabývalo mnoha obory a mezi ně patřilo i autoopravárenství, které přetrvávalo po celou dobu jeho existence a patřilo k jeho nejviditelnějším oborům, zvláště pak v době, kdy se autoopravárenství rozšířilo i o prodej vozů Škoda.

V roce 1998 družstvo založilo akciovou společnost Mechanika 2000, a.s. se základním kapitálem 2 milióny Kč, jejímž bylo 100% vlastníkem. Tato společnost byla v roce 2003 přejmenována na Automechaniku, a.s. Změna názvu byla součástí připravovaného projektu vyčlenění oborů družstva, které souvisely s prodejem a opravou motorových vozů, do této *Společnosti*. K tomu došlo v roce 2005, kdy byl zvýšen základní kapitál na 22 miliónů Kč. Zároveň také došlo k přechodu práv a povinností z pracovněprávních vztahů zaměstnanců, jichž se vyčlenění dotýkalo. *Společnost* se tak stala součástí skupiny Mechanika a v této podobě působí dodnes.

3.1.2 Současnost *Společnosti*

V současnosti je významným charakteristickým prvkem *Společnosti* partnerství se společností Škoda Auto a.s. *Společnost* je součástí obchodní sítě 270 autorizovaných partnerů, kteří prodávají nové vozy Škoda nebo poskytují servisní služby v autoopravárenství. *Společnost* provozuje půjčovnu osobních vozů a poskytuje zprostředkování finančních služeb. Jedná se o pojištění odpovědnosti z provozu

dopravních prostředků, havarijní pojištění vozů a sjednání leasingových nebo úvěrových smluv na koupi vozu.

Společnost poskytuje svoje služby především v regionu svého působení tedy na střední Moravě a to jak občanům, tak i firemním zákazníkům. Zároveň se *Společnost* účastní soutěží o získání zakázek subjektům z oblasti veřejné správy i podnikové sféry.

Nejdůležitějším obchodní aktivitou *Společnosti* je prodej nových vozů Škoda. Postavením *Společnosti* na tomto trhu se zabývám v následující kapitole. V posledních letech se do popředí zájmu dostává i prodej ojetých vozů. K dosažení co nejzajímavější nabídky v této oblasti se *Společnost* zapojila do programu Škoda Plus, který pro své autorizované partnery připravila Škoda Auto. Další charakteristickou obchodní aktivitou *Společnosti* je prodej náhradních dílů, který zahrnuje i distribuci těchto dílů drobným odběratelům v regionu. V neposlední řadě *Společnost* má moderní zázemí pro poskytování servisních služeb zejména pro majitele vozů Škoda, ale i celé řady dalších značek.

Společnost je držitelem certifikátu o používání systému řízení jakosti v oborech prodej a servis odpovídající požadavkům normy ISO 9001:2008 a je také držitelem Ekologického osvědčení pro autorizovaného servisního partnera Škoda Zelená pečeť, které je udělováno za šetrný přístup k životnímu prostředí.

3.1.3 Postavení *Společnosti* na trhu mezi ostatními obchodníky Škoda

Nejvýznamnější obchodní aktivitou *Společnosti* je prodej nových vozů a proto se budu v této kapitole koncentrovat na postavení *Společnosti* na trhu v prodeji nových vozů nejprve mezi ostatními obchodníky Škoda a v další kapitole pak mezi ostatními konkurenčními značkami. Trh prodeje nových vozů nejlépe charakterizuje úspěšnost jednotlivých prodejců.

Prodej vozů Škoda je realizován prostřednictvím prodejní sítě, která k 31. 10. 2013 měla 222 autorizovaných prodejců. Tato prodejní místa jsou rozdělena podle regionálního působení do 7 oblastí. *Společnost* je součástí regionu jižní i střední Morava (oblast 5).

Postavení *Společnosti* na trhu prodeje nových vozů značky Škoda lze provést srovnáním s konkurenčními obchodníky v oblasti jejího působení. Je to nejdůležitější porovnání, protože úspěšnost na tomto regionálním trhu nejvíce ovlivňuje hospodářské

výsledky a perspektivu prodejce. Je to dáno i tím, že nabídka vozů Škoda je u jednotlivých prodejců plně srovnatelná, a tak zákazník obvykle nemá důvod koupit si nový vůz v místě vzdáleném od jeho bydliště případně pracoviště. Je to důležité i proto, že je vysoká pravděpodobnost, že se svými potřebami na servisní služby se bude opět obracet na obchodníka, u kterého nový vůz koupil.

Tab. č. 2: Přehled počtu prodaných vozů podle jednotlivých obchodníků v oblasti 5 v letech 2010 – 2012

rok		2010			2011			2012		
obchodník	město	ks	% podíl	pořadí	ks	% podíl	pořadí	ks	% podíl	pořadí
VISTA car	Hodonin	629	8,4%	1	690	9,7%	1	592	8,8%	1
Porsche Inter Auto	Brno	526	7,0%	3	501	7,0%	3	505	7,5%	2
K.E.I. car	Brno	531	7,1%	2	572	8,0%	2	414	6,2%	3
Porsche Inter Auto	Olomouc	332	4,4%	4	448	6,3%	4	370	5,5%	4
Autocentrum Ros	Brno	370	4,9%	5	423	5,9%	5	363	5,4%	5
Automechanika	Prostějov	392	5,2%	6	281	3,9%	7	334	5,0%	6
Autonova Brno	Brno	246	3,3%	3	224	3,1%	9	274	4,1%	7
AUTOS	Kunštát	299	4,0%	7	278	3,9%	8	263	3,9%	8
FROMMER AUTO	Olomouc	252	3,4%	8	219	3,1%	10	218	3,2%	9
Autocentrum Přerov	Brno	183	2,4%	10	159	2,2%	11	147	2,2%	10
ostatní obchodníci		3 752	49,9%		3 352	46,9%		3 236	48,2%	
oblast 5		7 512	100,0%		7 147	100,0%		6 716	100,0%	

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

V prvním roce srovnávání (2010) se *Společnost* umístila na 6. místě a dosáhla 5 % podílu na trhu v celé oblasti 5. Následující rok (2011) došlo k významnému poklesu počtu prodaných vozů o 111 vozů (28,3%). Došlo ale i poklesu počtu prodaných vozů v celé oblasti o 365 vozů (4,9%) a tak se tržní podíl *Společnosti* snížil jen o 1,3% a v celkovém hodnocení poklesla na 7. místo. V posledním roce srovnávání počet prodaných vozů ve *Společnosti* naopak významně vzrostl na 334, tj. nárůst o 53 vozů (18,9%) a v oblasti se opět vrátila na 6. místo

V další části této kapitoly uvádím srovnání tržního podílu oblasti v posledních třech letech *Společnosti*, obchodníků oblasti 5 a obchodníků celé České republiky.

Tab. č. 3: Přehled počtu prodaných vozů Škoda v ČR s podíly prodeje oblasti 5

rok	2010		2011		2012	
	ks	%	ks	%	ks	%
Automechanika	392	0,67%	281	0,49%	334	0,56%
oblast 5	7 512	12,75%	7 147	12,41%	7 031	11,72%
počet prodejců v oblasti 5	41	x	41	x	41	x
průměrný počet prodaných vozů u prodejce v oblasti 5	183	x	174	x	171	x
Česká republika vozy Škoda	58 905	100%	57 595	100%	59 985	100%
počet prodejců v ČR	231	x	225	x	222	x
průměrný počet prodaných vozů u prodejce v ČR	255	x	256	x	270	x

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

V tabulce č. 4 uvádím srovnání postavení *Společnosti* jak v kontextu oblasti 5, tak i celé ČR. *Společnost* ve všech letech srovnávání dosahovala významně nadprůměrný počet prodejů a to jak ve srovnání s oblastí 5, tak i celé ČR. Nejvyšší tržní podíl na trhu v celé ČR ve výši 0,67% dosáhla *Společnost* v roce 2010. Po přechodném poklesu v roce 2011 (0,49%) se tržní podíl v roce 2012 opět zvýšil na 0,56%. Lze tedy shrnout, že *Společnost* má významné postavení na trhu ve svém regionu, ale je i výrazně nadprůměrným prodejcem v celorepublikovém srovnání, v roce 2012 prodala o 47% více vozů, než byl průměr.

3.1.4 Postavení značky Škoda na trhu mezi konkurenčními značkami

V této kapitole se budu věnovat srovnání tržních podílů prodeje vozů značky Škoda v České republice s ostatními značkami. Největší úspěch dosáhla značka Škoda v roce 1997, kdy se v České republice prodalo přes 100 000 nových vozů a tržní podíl značky Škoda činil více než 50%. Dnes značka Škoda soutěží na trhu s celou řadou daleko rovnocennějších konkurentů, z nichž nejvýznamnější postavení zaujímají značky uvedené v tabulce v Příloze č. 1, ze které je zřejmý počet registrací nových osobních vozů a nárůst nebo pokles tržního podílu jednotlivých značek za určité období, konkrétně za poslední 3 roky.

Počet nově registrovaných osobních vozů v České republice v posledních třech letech mírně stoupá. Značka Škoda si s velkým náskokem udržuje první místo, počet nově registrovaných vozů Škoda sice stále stoupá, ale tržní podíl má kolísavý průběh. V roce 2011 poklesl na 30,6% z úrovně 31,3% v předchozím roce. V minulém roce opět lehce stoupl na 30,9%. Mezi ostatními značkami si přední místo trvale udržuje Volkswagen. Ze své druhé pozice rok od roku klesá tržní podíl značky Ford. Naopak největší dynamiku v počtu nově registrovaných vozů dosahuje značka Hyundai, která zvýšila počet z 10 088 ks v roce 2010 na 15 162 ks v roce 2012.

3.1.5 Analýza rozhodujících ukazatelů *Společnosti*

V této kapitole obrátím pozornost dovnitř *Společnosti* a k dalšímu charakterizování *Společnosti* provedu rozbor rozhodujících hospodářských ukazatelů. Zaměřím se na jednotlivé položky výsledovky, abych ve své práci v části o odměňování mohla posoudit, jak jsou tyto ukazatele obsaženy v hmotné zainteresovanosti.

Nejvýznamnější položkou výnosů *Společnosti* jsou tržby za prodej zboží (viz. Příloha č. 2), které se skládají z tržeb za prodej nových vozů, za prodej ojetých vozů, za prodej příslušenství a za prodej náhradní dílů. Tržby za prodej zboží jsou tvořeny na závodech 03 prodej nových vozů, 04 prodej náhradních dílů a 05 prodej ojetých vozů (viz kapitola 3.1.6 Organizační struktura *Společnosti*). Další položkou výnosů jsou tržby za prodej služeb, což jsou zejména servisní služby závodu 02 autoservis. Třetí položkou v pořadí podle významu jsou tržby za prodej investičního majetku. Tyto tržby bezprostředně souvisejí s prodejem nových vozů, protože v těchto tržbách jsou obsaženy prodeje vozů, které *Společnost* používala jako náhradní nebo předváděcí vozy a proto je zařadila do svého majetku. Tyto vozy se po několika měsících používání prodávají, ale již jsou účtovány jako prodej investičního majetku. Tržby za prodej zboží jsou ve své struktuře uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 4: Struktura tržeb za prodej zboží v roce 2012

tržby	tis. Kč	%
za prodej nových vozů	104 584	82,1%
za prodej ojetých vozů	10 965	8,6%
za prodej náhradních dílů	2 105	1,7%
za prodej příslušenství	407	0,3%
za prodej zboží celkem	118 061	92,7%
za prodej předváděcích vozů	9 335	7,3%
celkem	127 396	100,0%

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Z tabulky je zřejmé, že tržby z prodeje vozů jsou naprosto dominantní, tvoří 82,1% celkových tržeb za prodej zboží, s připočtením tržeb za prodej předváděcích vozů dokonce 89,4%. Struktura tržeb ale znázorňuje pouze kvantitativní zastoupení jednotlivých druhů prodejních aktivit. Pro pochopení jak *Společnost* hospodaří, jsou důležitější marže, které z tržeb vycházejí po odpočtu nákladů na prodej. Struktura marží z prodeje podle jednotlivých druhů je zobrazena v následující tabulce.

Tab. č. 5: Struktura marží z prodeje zboží v roce 2012

marže	tis. Kč	%	% podíl marže k tržbě
z prodeje nových vozů základní	2 273	27,6%	2,2%
z prodeje nových vozů Bonus	3 106	37,7%	3,0%
z prodeje ojetých vozů	922	11,2%	8,4%
z prodeje náhradních dílů	750	9,1%	35,6%
z prodeje příslušenství	154	1,9%	37,8%
z prodeje zboží celkem	7 205	87,6%	6,1%
z prodeje předváděcích vozů	1 024	12,4%	11,0%
celkem	8 229	100,0%	6,5%

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Podíl marží z prodeje nových vozů činí 65,3% (s marží z prodeje předváděcích vozů 77,7%), což je nižší podíl než podíl v tržbách (charakteristiku složek marže z prodeje nových vozů vysvětlují v kapitole 3.2.3). Je zřejmé, že nejnižší k tržbám vztažená relativní marže je u prodeje nových vozů (5,2%). Naopak prodej náhradních dílů a příslušenství je spojen s nejvyšším podílem marže. To ale nic nemění na tom, že prodej nových vozů je ve *Společnosti* klíčovou aktivitou, protože marže v absolutním vyjádření z této činnosti dominuje.

Na závěr této kapitoly soustředím pozornost na výsledek hospodaření před zdaněním, jak byl dosažen na jednotlivých závodech. Tento ukazatel vyjadřuje jeden ze smyslů existence každého soukromého podniku a tak i orientace odměňování na zisk má velký význam. V následující tabulce je uveden přehled výsledků hospodaření (zisk) na jednotlivých závodech *Společnosti*. Pro lepší ilustraci jsou v tabulce uvedeny i výnosy a náklady a nákladová rentabilita.

Tab. č. 6: Přehled zisku v jednotlivých závodech v roce 2012

	<i>Společnost</i>	závod 01	závod 02	závod 03	závod 04	závod 05
výnosy	152 832	10 044	23 477	105 779	2 505	11 027
náklady	151 549	10 044	23 105	105 000	2 400	11 000
zisk	1 283	0	372	779	105	27
nákladová rentabilita	0,8%	0,0%	1,6%	0,7%	4,4%	0,2%
podíl	100,0%	0,0%	29,0%	60,7%	8,2%	2,1%

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Hospodaření závodu 01 (správa) je cíleně s nulovým výsledkem hospodaření. Zisk ostatních závodů je rozložen velmi nerovnoměrně, jednoznačně dominuje závod 03 s 60,7% a pak následuje závod 02 s podílem na tvorbě zisku ve výši 29,0%. Proto se budu ve své práci soustředit na odměňování zaměstnanců na těchto dvou závodech.

3.1.6 Organizační struktura *Společnosti*

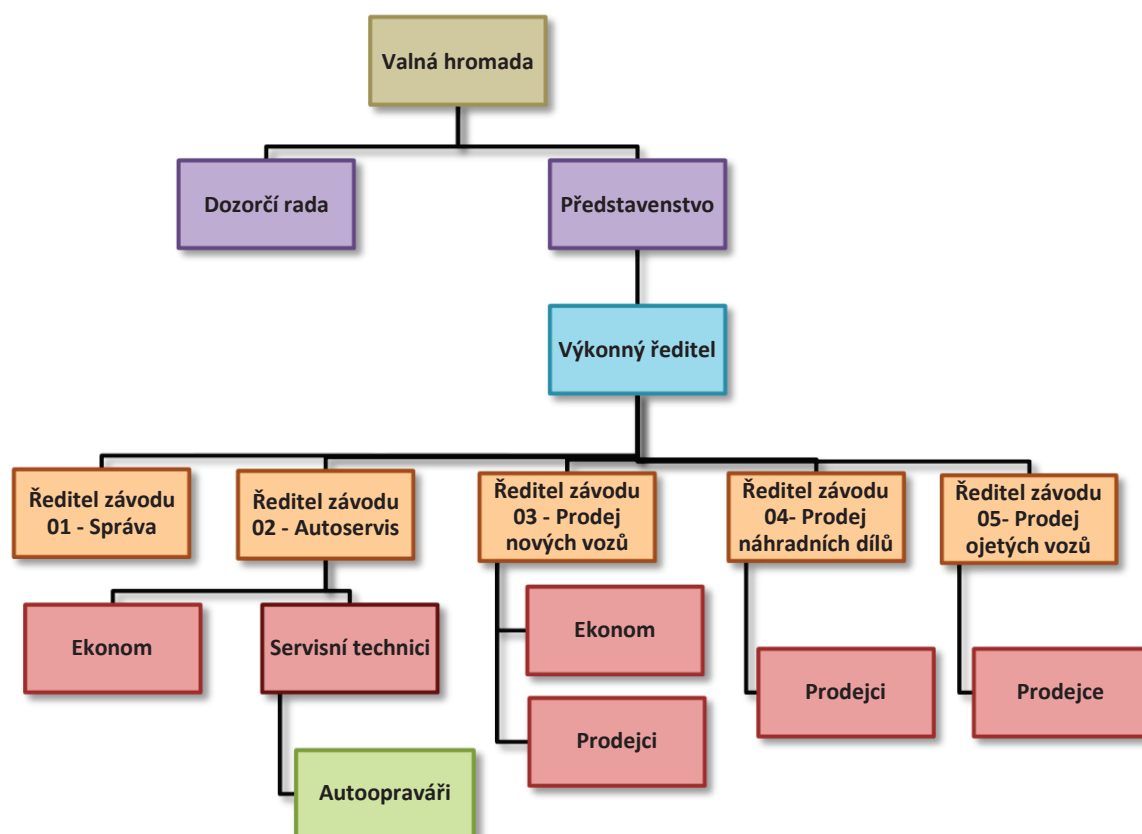
V další charakteristice *Společnosti* obrátím pozornost na její organizaci, proto se

v této kapitole budu zabývat činnostmi, které *Společnost* vykonává a také způsobem, jakým jsou organizovány.

Společnost má právní formu akciové společnosti, jejímž nejvyšším orgánem je valná hromada, která se schází nejméně jedenkrát ročně. Kontrolním orgánem *Společnosti* je tříčlenná dozorčí rada, která kontroluje její chod. Statutárním a výkonným orgánem je představenstvo, které má tři členy. Jsou to předseda, místopředseda a člen. Předseda s místopředsedou nezasahují do běžného provozního chodu *Společnosti* a věnují se strategickému řízení. Třetí člen představenstva současně vykonává funkci výkonného ředitele. Výkonný ředitel řídí operativní chod *Společnosti* a jeho působnost je vymezena jednacím řádem představenstva. Působnost valné hromady, představenstva a dozorčí rady určují stanovy *Společnosti*.

Představenstvo zasedá pravidelně jednou za měsíc. Výkonný ředitel má pravidelné týdenní porady s řediteli závodů a ti pak pravidelné týdenní porady se svými spolupracovníky.

Obr. č. 4: Organizační schéma *Společnosti*



(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Ve své práci se zaměřím na zkoumání závodu 02 Autoservis a závodu 03 Prodej nových vozů.

3.1.7 Firemní procesy a závody *Společnosti*

Předmět činnosti *Společnosti* je oficiální rámec specifikovaný stanovami, který si *Společnost* zapsala do obchodního rejstříku. Formulace předmětu činnosti vychází z terminologie živnostenského zákona, ale v podnikové praxi je praktičtější pracovat s firemními procesy, které z nich vycházejí a lépe vystihují pracovní náplň jednotlivých organizačních jednotek *Společnosti* a jejich zaměstnanců.

Firemní procesy *Společnosti* jsou v další části seskupeny podle předmětu činnosti:

- ❖ *výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.*
 - prodej nových vozů Škoda
 - prodej ojetých vozů
 - prodej náhradních dílů a příslušenství
 - zprostředkování pojištění, leasingů a úvěrů
 - servisní prohlídky
 - měření emisí CO₂
 - příprava vozů na STK, včetně zajištění provedení STK
 - půjčování vozů
 - montáž autopříslušenství
- ❖ *opravy silničních vozů*
 - údržba a opravy vozů
 - servisní služby
- ❖ *klempířství a oprava karoserií*
 - servis karoserie a laku
- ❖ *silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozy o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny*
 - odtahová služba
 - nákladní doprava
- ❖ *služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy*

- vedení účetnictví

Vedle firemních procesů živnostenského charakteru jsou ve *Společnosti* ještě vykonávány řídicí a administrativní činnosti. Ty jsou podle svého charakteru začleněny do jednotlivých závodů.

Závod 01

Do tohoto závodu personálně spadá představenstvo s výkonným ředitelem, závod tak zajišťuje strategické a operativní řízení celé *Společnosti*.

Závod 02 Autoservis

V tomto závodě se provádí servisní prohlídky, opravy a údržba vozů, servis karoserie a laku, měření emisí CO₂, příprava vozů na STK, včetně zajištění provedení STK, montáž autopříslušenství a provozuje se zde odtahová služba a nákladní doprava.

Závod 03 Prodej nových vozů

Tento závod zajišťuje prodej nových vozů, provozuje půjčovnu vozů a zprostředkovává pojištění, leasing a úvěr, finanční služby poskytované k prodeji vozů.

Závod 04 Prodej náhradních dílů zajišťuje jejich prodej a distribuci.

Závod 05 Prodej ojetých vozů zabezpečuje jejich prodej.

Shrnutí: Analýzou dokumentů v této kapitole jsem zjistila, že *Společnost* je významným prodejcem osobních vozů. V jejím hospodaření hrají klíčovou roli tržby za prodej nových vozů a servisních služeb. Podle organizačního schématu tyto činnosti zabezpečují zaměstnanci v profesích prodejce nových vozů a servisní technik na závodech 02 a 03. V další kapitole jsem se proto soustředila na jejich motivaci.

3.2 Motivace zaměstnanců

3.2.1 Odměňování zaměstnanců a používané mzdové formy

Způsob odměňování ve *Společnosti* je upraven mzdovým předpisem. Tento předpis upravuje podmínky poskytování mzdy, vychází z obecně závazných právních předpisů týkajících se této oblasti. Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda. Mzdou se rozumí peněžité plnění poskytované zaměstnanci *Společnosti* za práci. Mzda

se poskytuje jako individuální nebo kolektivní. Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrada mzdy, odstupné, cestovné, náhrady, výnosy z kapitálových podílů a odměna za pracovní pohotovost. Vyplacená mzda nesmí být nižší než zaručená mzda, která je závislá na kvalifikační náročnosti vykonávané práce. Spodní hranici zaručené mzdy, tedy odměnu za práci s nejnižší kvalifikační náročností, tvoří minimální mzda. Úroveň minimální a zaručené mzdy stanoví nařízením vláda České republiky.

Používané mzdové formy lze rozdělit na základní a doplňkové. Základní mzdové formy, které *Společnost* poskytuje, jsou časová a podílová mzda. Ostatní základní mzdové formy, tedy úkolová a smíšená mzda nejsou ve *Společnosti* poskytovány. *Společnost* ve mzdovém předpisu upravuje používání doplňkových mzdových forem – prémie, odměn a příplatků.

Časová mzda

Časová mzda je obecně nepoužívanější základní mzdovou formou. Jedná se o relativně jednoduchou a organizačně nenáročnou formu mzdy. Díky tomu je srozumitelná pro zaměstnance a představuje pro ně jistotu výdělku. Výhodou pro zaměstnavatele je i to, že usnadňuje předvídání mzdových nákladů. Časová mzda ale nevyvíjí dostatečný tlak na zlepšování efektivnosti a produktivity práce. Časová mzda se vypočítá jako součin odpracované doby a příslušného mzdového tarifu. Aby časová mzda byla efektivní, musí být zaměstnanec jiným způsobem podněcován, aby podával plánované výkony.

Časová mzda při nesprávné organizaci práce umožňuje odměňovat stejně dobré a špatné zaměstnance, vykonávající shodné práce a nemusí odpovídat zásadě spravedlivého odměňování podle vykonané práce. Zaměstnavatel by měl pro vykonávání práce odměňované časovou mzdou vytvořit vhodné podmínky a kontrolovat výsledky, průběh a kvalitu práce. Časová mzda by měla být proto používána s další doplňkovou mzdovou formou – prémie nebo odměnou. Časovou mzdou *Společnost* používá u pracovníků, kteří mají na starost administrativní činnosti, personalistiku a účetnictví.

Podílová mzda

Z charakteru podílové mzdy vyplývá, že ji lze používat jen tam, kde zaměstnanci mají zásadní vliv na podílový základ. Ve *Společnosti* je to velmi rozšířená forma odměňování, která má své kořeny v minulosti vzdálené několik desítek let. Je tedy dlouhodobou součástí systému odměňování a léty používání se minimalizovaly její nevýhody. Díky svým přednostem se pevně zakotvila při odměňování zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, mají vliv na jejich rozhodování, ovlivňují jejich spokojenost s poskytnutými produkty a tak se významně podílejí na vytváření segmentu stálých zákazníků.

Prémie

Prémie patří k nejvýznamnější doplňkové formě mzdy, nejčastěji se používá s časovou mzdou. Lze ji použít i k podílové mzdě, ale její poskytování pak musí být vázáno na jiné ukazatele. Její poskytování je spojeno s přesnými předem stanovenými pravidly, která obsahují prémiovou sazbu, prémiovou základnu (obvykle výše časové mzdy), prémiové ukazatele a průběh výše prémie při neplnění nebo přeplnění prémiového ukazatele. Prémiové ukazatele mohou být vyčíslitelné (zisk) nebo vyhodnotitelné (kvalita práce). Vyhodnotitelné ukazatele nelze tedy vypočítat, ale jejich plnění se posuzuje subjektivním hodnocením. Prémie *Společnost* poskytuje také servisním technikům za splnění zisku závodu.

Odměny

Společnost ve svém Mzdovém předpisu rozlišuje tři druhy odměn – mimořádné odměny, odměny z fondu ředitele a roční odměny. Mimořádné odměny jsou nejtypičtější formou odměn. Jsou poskytovány za splnění úkolů, které se vyskytují mimořádně, jednorázově a neočekávaně, které svým charakterem překračují rámec závodu. Rozhodnutí o poskytnutí mimořádné odměny ve *Společnosti* může učinit jen člen představenstva.

Druhým typem odměn, které *Společnost* poskytuje, jsou odměny z fondu ředitele závodu a jsou určeny k ocenění mimořádných úkolů v rámci závodu. Jsou také nástrojem, který podporuje přímé řízení, protože možnost jejího poskytnutí navrhuje přímý nadřízený a zaměstnanci ví, že i plnění mimořádných a neplánovaných úkolů a

úkolů mimo rámec pracovních povinností může být touto formou spravedlivě odměněno. Fond ředitele je vytvářen pravidelným měsíčním příspěvkem, který se vypočítá jako součin počtu zaměstnanců závodu a jednotkové částky na zaměstnance, kterou stanovuje usnesením představenstvo. Pro názornost uvedu příklad. Při rozhodnutí představenstva o příspěvku do fondu ředitele závodu ve výši 300 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance, si vytvoří závod, který má 12 zaměstnanců, měsíční příspěvek ve výši 3 600 Kč. Poskytování těchto odměn je zcela v pravomoci ředitele závodu.

Třetím typem odměn, které *Společnost* poskytuje, jsou roční odměny. Je to mzdová forma, která se používá k motivaci zaměstnanců na splnění ročního plánovaného zisku *Společnosti*. Dříve se často používal pro tuto mzdovou formu termín podíly na hospodářských výsledcích, který byl v poslední době nahrazen termínem 13. plat. Dříve používané termíny dobře vystihují charakter této formy. Je poskytována za splnění hospodářských výsledků a její výše se v ideálním případě blíží výši měsíčnímu platu. Představenstvo při schvalování plánu hospodářských výsledků stanovuje usnesením podmínky pro vyplacení roční odměny, jednak výši plánovaného zisku jednotlivých závodů a *Společnosti* a částku roční odměny za splnění plánovaných ukazatelů.

Příplatky

Poskytování příplatků je upraveno zákoníkem práce. V podnikatelské sféře se poskytují příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a příplatek za práci v sobotu a v neděli. Poskytnutím příplatků jsou zaměstnancům kompenzovány nestandardní pracovní podmínky.

Zaměstnanec má nárok na poskytnutí příplatku, pokud pracoval za podmínek, které jeho poskytnutí podmiňují. *Společnost* ve svém Mzdovém předpisu v rámci zákoníkem práce stanovených možností upřesňuje podmínky poskytování těchto příplatků. Výše příplatku se vypočítá jako součin hodin odpracovaných v podmínkách, které poskytnutí příplatku podmiňují, a hodinové sazby příplatku. Hodinová sazba příplatku se odvozuje od průměrné mzdy a procentní sazby. Pouze v případě příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí se hodinová sazba příplatku odvozuje od základní sazby minimální mzdy. *Společnost* používá následující procentní sazby u jednotlivých příplatků:

Tab. č. 7: Procentní sazby příplatků

příplatky za práci přesčas	25%
za práci ve svátek	100%
za noční práci	10%
za práci ve ztíženém pracovním prostředí	10%
příplatek za práci v sobotu a v neděli	10%

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Individuální forma mzdy

Výsledek práce lze podle jejich charakteru sledovat buď u jednotlivce, nebo u kolektivu. Podle toho je vhodné volit individuální nebo kolektivní formu mzdy. V mnoha případech je výsledek práce těsně spojen s konkrétním zaměstnancem, například oprava vozu autoopravářem. V takovém případě se lze snadno rozhodnout pro individuální formu mzdy. V mnoha případech to tak snadné není, například prodej nového vozu zákazníkovi, který náhodou navštíví autosalon. Je zřejmé, že prodejce, který se ho ujme a obchodní případ dovede až k uzavření kupní smlouvy, má nesporné zásluhy o realizaci prodeje, ale nebyl to výsledek jeho předchozí plánované aktivity a zákazník mohl v autosalonu oslovit i jiného prodejce. Pak jsou případy, kdy výsledek práce má tak komplexní charakter, že podíl jednotlivého zaměstnance účelně nelze zjistit. Typickým příkladem je zisk organizační jednotky. V těchto případech bývá vhodnější rozhodnout se pro kolektivní formu mzdy, která se za splnění ukazatele poskytuje.

Kolektivní forma mzdy

Podstata kolektivní formy mzdy spočívá v tom, že kolektiv zaměstnanců má společný úkol a za jeho plnění mu zaměstnavatel poskytne kolektivní mzdu. Tato kolektivní mzda se rozděluje podle předem stanovených pravidel mezi jeho členy. Způsob rozdělování kolektivní mzdy mezi jednotlivé zaměstnance je stanoven ve Mzdovém předpisu a provádí se podle náročnosti vykonávané práce, odpracovaného času, výkonnosti a individuálních zásluh na celkových výsledcích kolektivu. Kolektivní mzda vytváří lepší podmínky pro týmový způsob práce a podporuje motivaci ke

spolupráci na společném úkolu. Mezi nevýhody patří vyšší náročnost při rozdělování této mzdy, kdy je někdy obtížně možné přesným poměrem vyjádřit výkonnost a individuální zásluhy jednotlivců a zajistit tak spravedlivé rozdělení.

Kolektivní forma mzdy hraje důležitou roli i u vybraných profesí, jejichž odměňování jsem k analýze vybrala a budu se jimi zabývat v kapitole 3.2.3.

3.2.2 Způsob hodnocení hospodářských ukazatelů

Mzdové formy - časová mzda a příplatky mají stanovený způsob výpočtu, který je nezávislý na hospodaření organizační jednotky. Naproti tomu výše podílové mzdy a prémie je závislá na plnění hospodářských výsledků a tedy také na způsobu jejich hodnocení. Hospodářské ukazatele používané pro odměňování zaměstnanců mají podle své povahy různý charakter. Ukazatele převzaté z rozvahy mají charakter stavový, tzn. že se jejich hodnota v průběhu roku může zvyšovat i snižovat, ale její průběžná hodnota obvykle nevykazuje významné odchylky hodnoty průměrné. Typickým příkladem tohoto ukazatele je stav zásob. Naproti tomu položky výsledovky (výkony a náklady) ale i naturální ukazatele jako například počet prodaných vozů se zpravidla měsíc od měsíce zvyšují a má tak smysl zvažovat, zda pro jejich hodnocení je vhodnější měsíční vyjádření ukazatele nebo načítat jeho hodnoty od počátku hodnoceného období tedy kumulativně. Měsíční vyjádření ukazatele bere v úvahu výsledek práce, který byl dosažen v konkrétním měsíci. Na rozdíl od toho kumulativní vyjádření ukazatele počítá hodnotu ukazatele, která je dosažená od počátku hodnoceného období načítáním měsíčních hodnot ve všech uplynulých měsících.

U hospodářských ukazatelů je také důležitý okamžik hodnocení. Zpravidla se hodnotí v aktuálním období (měsíc), tzn. výsledek práce v právě uplynulém období (měsíci). V některých případech to není možné například proto, že mzda vyplácená v závislosti na tomto ukazateli je součástí tohoto ukazatele a proto ho její výše ovlivňuje. Například výsledek hospodaření (zisk nebo ztrátu) nelze účelně hodnotit v aktuálním období (měsíci), protože mzda na něm závislá je součástí nákladů a její zvýšení výsledek hospodaření přirozeně snižuje. V takovém případě je vhodnější použít hodnotu ukazatele za období (měsíc) předcházející období (měsíc), v němž se vyplácí vypočítávaná mzda.

Lze tedy zrekapitulovat, že hospodářské ukazatele lze hodnotit:

- podle délky hodnoceného období - měsíční, čtvrtletní nebo roční
- za konkrétní časové období nebo kumulativně od počátku roku
- k poslednímu dni období, za něž se vyplácí mzda nebo předchozího období.

3.2.3 Odměňování vybraných skupin zaměstnanců

Předmět činnosti jednotlivých závodů je odlišný, proto i způsob odměňování jednotlivých zaměstnanců závodů odráží tyto rozdíly. S ohledem na rozsah diplomové práce se zaměřím na podrobnější analýzu jen vybraných profesí. Z analýzy rozhodujících ukazatelů *Společnosti* vyplývá, že její výsledky významně ovlivňuje práce profesí, které přímo zajišťují prodej jejích produktů. Vybrala jsem si proto servisní techniky na závodě 02 a o prodejce na závodě 03, k nimž v dalších kapitolách obrátím pozornost.

Závod 02 Autoservis

Základem nabízených služeb závodu je provádění servisních prohlídek, údržby a oprav osobních vozů. Tyto činnosti závodu 02 provádějí autoopraváři, což jsou manuálně pracující zaměstnanci v profesích mechanik, klempíř a lakýrník. Výkony, které závod 02 fakturuje za poskytnuté servisní služby zákazníkům, se skládají ze dvou částí - z tzv. redukovaných výkonů a z ceny náhradních dílů použitých k provedení služby. Z toho vyplývá, že redukované výkony obsahují náklady na práci autoopravářů, režijní náklady a zisk závodu, ale nikoliv cenu náhradních dílů. Prakticky se ale cena služby vypočítá jako součin hodinové sazby práce autoopraváře a normovaného času práce a k tomu se připočtou ceny spotřebovaných náhradních dílů.

Normované časy práce autoopravářů jsou stanoveny normativem prací, který pro svou servisní síť vydává Škoda Auto. Normativ obsahuje jednotlivé servisní úkony a normovaný čas práce k jejich provedení. Cena servisních prací je stanovena ceníkem v Kč za hodinu, je závislá na typu vozu a je shodná pro všechny profese autoopravářů. Jejich přehled je uveden v následující tabulce.

Tab. č. 8: Hodinové ceny servisních služeb v Kč včetně DPH

typ vozu	Kč/hodinu vč. DPH
Superb	580
Octavia II	510
ostatní značky	440

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Redukované výkony jsou pak základem, jak pro odměňování autoopravářů, tak i pro odměňování servisních techniků. Pro ilustraci uvádím v následující tabulce přehled objemů redukovaných výkonů závodu v posledních třech letech.

Tab. č. 9: Přehled redukovaných výkonů závodu 02 v Kč bez DPH

rok	RV	měsíční průměr
2010	10 256 175	854 681
2011	9 343 992	778 666
2012	9 439 217	786 601

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Pro většinu zaměstnanců závodu je tento ukazatel používán jako základ pro výpočet podílové mzdy nebo podílové prémie. Výše této mzdové složky se vypočítává jako součin objemu redukovaných výkonů v hodnoceném období a podílové sazby v procentech. Jak vyplývá ze struktury ceny servisních služeb, důležitou součástí výkonů závodu 02 je také prodej náhradních dílů. U prodeje náhradních dílů je z ekonomického pohledu důležitá dosažená marže. *Společnost* proto některé zaměstnance závodu 02 motivuje i k prodeji náhradních dílů a to podílovou mzdou, která je závislá na dosažené marži z prodeje těchto dílů. *Společnost* k odměňování používá i ukazatel hospodářský výsledek celého závodu (plánovaný zisk), kterým se snaží motivovat zaměstnance k efektivnímu využívání zdrojů a úspoře nákladů.

Servisní technici

Servisní technici jsou zaměstnanci, kteří mimo jiné zajišťují prodej servisních služeb. Jsou to zaměstnanci, kteří jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníky,

významným způsobem ovlivňují jejich spokojenost a tedy také to, jestli se budou se svými potřebami servisních služeb na závod obracet i v budoucnosti.

Jsou proto motivováni na všech třech výše uvedených ukazatelích:

- a) redukované výkony – jejich objem prodeje přímo ovlivňují svou obchodní aktivitou, udržováním stávajících a získáváním nových zákazníků;
- b) marže z prodeje náhradních dílů – na jejich zkušenosti záleží, zda správně odhadnou, že pro konkrétního zákazníka a potřebnou servisní službu je vhodnější originální náhradní díl s vyšší cenou a tedy i vyšší marží nebo zda s ohledem na charakter problému postačí neoriginální náhradní díl s nižší cenou a tedy i nižší marží, ale v konečném důsledku bude zákazník spokojený a se svým problémem se neobrátil na konkurenční firmu a zakázku nakonec se *Společností* sjedná;
- c) zisk závodu – je mnoho dalších oblastí v závodě, které servisní technici svou prací přímo nebo nepřímo ovlivňují, ale z administrativních důvodů není možné sledování jejich důsledků v nákladech nebo výnosech závodu a jsou proto zainteresováni i na tomto nejkomplexnějším ukazateli hospodaření.

Servisním technikům je tedy poskytována měsíční kolektivní podílová mzda, která je závislá na měsíčním objemu redukovaných výkonů a měsíčním objemu marže z prodeje náhradních dílů. Kolektivní podílová mzda servisních techniků dále obsahuje čtvrtletní a roční složku závislou na objemu redukovaných výkonů příslušného období, která posiluje zájem na zajištění plánovaných objemů redukovaných výkonů v průběhu celého roku. Měsíční podílová kolektivní mzda z redukovaných výkonů se vypočte jako součin měsíčního objemu redukovaných výkonů a podílové sazby ve výši 5%. Čtvrtletní a roční složku kolektivní podílové mzdy se vypočítá z objemu redukovaných výkonů příslušného období násobeného podílovou sazbou 1,5% v případě čtvrtletní mzdy a 0,5% v případě roční mzdy. Základem pro jejich výpočet jsou redukované výkony hodnoceného období. Měsíční podílová kolektivní mzda z marže z prodeje náhradních dílů se vypočte jako součin měsíční marže a podílové sazby ve výši 10%. Přehled sazeb je uveden v tabulce, která je pro názornost doplněna i kalkulací mezd.

Tab. č. 10: Podílové sazby a kalkulace mezd servisních techniků

		sazby	plán	mzda	počet/ rok	mzda roční
--	--	-------	------	------	---------------	---------------

redukované výkony	měsíční sazba	podílová	5,00%	1 000 000	50 000	12	600 000
	čtvrtletní sazba	podílová	1,50%	3 000 000	45 000	4	180 000
	roční podílová sazba		0,50%	12 000 000	60 000	1	60 000
marže	měsíční sazba	podílová	10%	50 000	5 000	12	60 000
	celkem						900 000

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Při splnění podmínek je servisním technikům poskytována také prémie se sazbou 10%, která je závislá na plnění zisku a její výše je přímo úměrná výši plnění zisku v intervalu od 90% do 120%. Při plnění zisku pod hranicí 90% nárok na prémii nevzniká, při plnění zisku nad 120% se výše prémie dále nezvyšuje. Prémiovou základnu této prémie tvoří podílová mzda.

Závod 03 Prodej nových vozů

Základní úkol závodu je prodej nových vozů. Je to aktivita, která má největší vliv na hospodaření celé *Společnosti*, proto se na prodeji nových vozů podílí nejen zaměstnanci závodu 03, ale i všichni zaměstnanci *Společnosti* a také externí prodejci. Počty prodaných nových vozů se proto sledují v této struktuře – počty vozů, které prodali zaměstnanci závodu 03, zaměstnanci celé *Společnosti* bez závodu 03 a externí prodejci.

Tab. č. 11: Celkový počet prodaných nových vozů v posledních letech

rok	celkem	měsíční průměr	závod 03		zaměstnanci <i>Společnosti</i>		externí prodejci	
			počet vozů	%	počet vozů	%	počet vozů	%
2010	392	32,7	199	50,8%	187	47,7%	6	1,5%
2011	281	23,4	191	68,0%	83	29,5%	7	2,5%
2012	334	27,8	174	52,1%	155	46,4%	5	1,5%

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Z tabulky je zřejmé, že podíl počtu prodaných nových vozů ostatními zaměstnanci *Společnosti* je velmi významný a dosahuje v jednotlivých letech od 29,5% až po 47,7%. Podíl prodaných vozů externími prodejci je nepodstatný.

Počet prodaných nových vozů je sice srozumitelný ukazatel pro hodnocení, ale pro ekonomiku závodu je důležitější marže, která je prodejem vozu dosažena. Význam marže z prodeje nových vozů pro ekonomiku závodu ale i celé *Společnosti* je třeba doplnit o vysvětlení její struktury. Marže má nezávislé dvě složky. První složka marže odpovídá rozdílu nákupní a prodejní ceny nového vozu. Tato část marže je s ohledem na velkou konkurenci poměrně nízká. Podíl této složky marže k tržbám činí 2,2%, ale *Společnost* ji účtuje při vystavení faktury za prodej nového vozu. Druhá část marže z prodeje nových vozů vychází z plnění ročního prodejního cíle, který s autorizovanými prodejci sjednává Škoda Auto. Jedná se o počet vozů, které prodejce očekává, že prodá v daném roce a je strukturován do jednotlivých čtvrtletí a podle jednotlivých typů nových vozů – Superb, Octavia, Fabia, Roomster, Rapid, Yeti a Citigo. Škoda Auto se pak zavazuje, že tyto počty vozů v daném roce prodejci dodá a prodejce se zavazuje k jejich odběru. To je přirozeně spojené s celou řadou problémů, protože prodejní cíl se sjednává v posledním čtvrtletí předchozího roku a plánovat prodeje jednotlivých typů ve čtvrtletích roku následujícího není snadné. Prodejce se přirozeně brání, aby nemusel odebrat vozy, které nebude schopen prodat a tak má tendenci roční prodejní cíl sjednat spíše nižší. Což neodpovídá zájmům Škody Auto a proto prodejcem nabízí Bonus za splnění ročního prodejního cíle. Tento Bonus tvoří druhou složku marže (podíl této složky marže k tržbám činí 3%) a jeho výše je závislá na míře splnění ročního prodejního cíle. Bonus se vypočítá jako součin součtu pořizovacích cen vozů nakoupených v daném roce a procentuální sazby. Procentuální sazba je závislá na míře splnění ročního prodejního cíle.

Tab. č. 12: Závislosti sazby Bonusu na míře splnění ročního prodejního cíle

interval míry splnění RPC		sazba Bonusu
od	do	
0,00%	95,00%	0,00%
95,10%	99,90%	1,00%
100,00%	101,90%	2,80%
102,00%	106,99%	3,20%

107,00%	a více	1,00%
---------	--------	-------

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Pro lepší názornost uvedu příklad výpočtu Bonusu za prodej nových vozů, který *Společnost* obdržela za rok 2012. V roce 2012 si *Společnost* sjednala roční prodejní cíl ve výši 325 vozů. Průměrná nákupní cena jednoho vozu odpovídala ve výši 290 651 Kč. Interval splnění ročního prodejního cíle, který zajišťuje nejvyšší procentní sazbu bonusu je 102% až 106,99%. *Společnost* prodala 334 nových vozů, splnila tak roční prodejní cíle na 103%. Výpočet Bonusu je zobrazen v následující tabulce.

Tab. č. 13: Výpočtu Bonusu za prodej nových vozů v roce 2012

roční prodejní cíl	325
plánované procento splnění ročního prodejního cíle	103%
plánovaný prodej vozů	334
průměrná nákupní cena prodaného vozu	290 651
nákupní cena prodaných vozů	97 077 501
sazba bonusu při splnění ročního prodejního cíle v optimálním intervalu	3,20%
bonus při splnění ročního prodejního cíle v optimálním intervalu	3 106 480

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Z tabulky je zřejmé, že se jedná o velmi významnou částku a vypovídá o důležitosti získání Bonusu za splnění ročního prodejního cíle pro *Společnost*. Z charakteru Bonusu je zřejmé, že je zaplacen až po vyhodnocení plnění ročního prodejního cíle zhruba v březnu následujícího roku, což má také zásadní vliv úroveň peněžního toku v průběhu roku.

Kromě prodeje nových vozů se na celkových tržbách závodu podílí také prodej příslušenství a zprostředkování finančních služeb při prodeji nových vozů, tzn. sjednání zákonného a havarijního pojištění, leasingové smlouvy nebo úvěru. Přibližně 45% zákazníků si nepořizuje nový vůz okamžitou platbou, ale buď si vůz pořizuje na leasing nebo si sjednává úvěr pro získání zdrojů na jeho zaplacení. Přehled jednotlivých tržeb a marží závodu 03 je znázorněn v tabulce.

Tab. č. 14: Tržby a marže závodu 03 v tis. Kč

tržby a marže závodu 03	tržby	%	marže	%
prodej nových vozů základní marže	104 584	98,87%	2 273	35,96%
prodej nových vozů Bonus			3 106	49,14%
prodej příslušenství	407	0,38%	154	2,44%
provize pojištění	440	0,42%	440	6,96%
provize leasing	79	0,07%	79	1,25%
provize úvěr	269	0,25%	269	4,26%
celkem	105 779	100,0%	6 321	100,0%

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Podíl tržeb z prodeje nových vozů na závodě 03 jasně dominuje (98,87%). Názornější je ale porovnání marží, protože u finančních služeb je provize za zprostředkování účtována jako tržba za službu, jejíž výše ale zároveň odpovídá výši marže. Při tomto srovnání se již ukazuje důležitost finančních služeb pro hospodaření závodu. Na celkové marži se podílejí 12,5%.

Odměňování závodu 03

Odměňování na závodě 03 je orientováno na hlavní zdroje příjmů závodu, tedy na podporu prodeje nových vozů a příslušenství a prodej finančních služeb. Na podporu prodeje nových vozů jsou používány ukazatele – počet vozů prodaných jednotlivým zaměstnancem, počet vozů prodaných zaměstnanci závodu a celkový prodej vozů a marže z prodeje nových vozů. Na podporu prodeje příslušenství se používá ukazatel marže z prodeje příslušenství, na podporu uzavírání leasingových a pojistných smluv pak ukazatel zprostředkovatelská provize ze sjednaných smluv.

Vedle těchto na kvantitu orientovaných ukazatelů *Společnost* používá i výsledek hospodaření celého závodu (plánovaný zisk), kterým se snaží motivovat zaměstnance k efektivnímu využívání zdrojů a úspoře nákladů.

Odměňování prodejců nových vozů

Prodejcům nových vozů je poskytována podílová mzda, která má kolektivní a individuální složku za výsledky dosažené v aktuálním měsíci. Individuální podílová mzda je závislá na osobních prodejích každého prodejce. Vypočítá se jako součin

procentní sazby ve výši 25% a součtu marží z jím prodaných vozů v daném měsíci. V případě, že by takto vypočtená mzda za jednotlivý prodej klesla pod 1 000 Kč, pak se již dále nesnižuje.

Kolektivní podílová mzda se skládá z:

- a) mzdy za počet prodaných vozů celkem
- b) mzdy za počet prodaných vozů zaměstnanci závodu 03
- c) mzdy za základní marže z prodaných vozů závodem 03
- d) mzdy za marže z prodaných vozů odpovídající Bonusu
- e) mzdy za marže z prodeje příslušenství
- f) mzdy za provize za zprostředkování úvěrových a leasingových smluv
- g) mzdy za zprostředkování havarijního pojištění a pojištění odpovědnosti.

Součet výše uvedených položek kolektivní podílové mzdy se snižuje o odpočitatelné částky:

- a) částku odpovídající provizím externích prodejců
- b) částku odpovídající odměnám vyplaceným zaměstnancům jiných závodů za prodej nových vozů
- c) částku úměrné výši úroků za financování závodu.

Z tabulky č. 14 je zřejmé, že počet nových vozů prodaných zaměstnanci *Společnosti*, kteří nejsou organizačně začleněni do závodu 03 je vysoký, v roce 2012 činil 46,4% z celkového počtu prodaných nových vozů. Významný vliv na tak vysokém počtu má poskytování mimořádné odměny těmto zaměstnancům, kteří zajistili prodej, ve výši 25% z marže dosažené prodejem nového vozu. V případě, že by takto vypočtená odměna za jednotlivý prodej klesla pod 1 000 Kč, pak se již dále nesnižuje. Podmínky pro poskytnutí odměny jsou tedy shodné jako u prodejců. Ve stejné výši *Společnost* poskytuje provize za zprostředkování prodeje nového vozu externím prodejcům. Náklady na mimořádné odměny a provize spojené s prodejem, který nezajistí zaměstnanci závodu 03, mají velký vliv na hospodaření celého závodu a proto ovlivňují i odměňování prodejců a tvoří odpočitatelnou položku pro výpočet kolektivní podílové mzdy ze základní marže.

Další odpočitatelnou položkou při výpočtu kolektivní podílové mzdy jsou náklady spojené s financováním. Tato položka zajišťuje, aby i zaměstnanci závodu byli

nucení kalkulovat, jak velké skladové zásoby se jim vyplatí držet. Bez této odpočitatelné položky by mohli mít tendenci k neefektivnímu objednávání skladových vozů. Tato odpočitatelná položka snižuje kolektivní podílovou mzdu i v případě pohledávek. K výpočtu této odpočitatelné položky je třeba vysvětlit, že používání „závodového“ běžného účtu a úroků z jeho zůstatků vyplývajících. Každý závod ve *Společnosti* má svůj „závodový“ běžný účet, na kterém se denně účtují veškeré jeho příjmy a výdaje. V případě, že závod nedisponuje dostatkem vlastních prostředků na potřebné výdaje, obdrží automaticky půjčku z centrálních zdrojů *Společnosti* do potřebné výše, která je úročena 4% p.a. Naopak v případě přebytku vlastních prostředků na „závodovém“ běžném účtu, závod obdrží kreditní úrok ve výši 1,5% p.a. Na základě denních zůstatků se každý den počítá výše debetních nebo kreditních úroků. Na konci měsíce se provede jejich součet. Výše součtu tak vyjadřuje nároky na vnější financování potřeb závodu. V případě, že je součet záporný, tzn. že objem denních debetních úroků je vyšší než objem kreditních úroků, slouží tento součet jako základna pro výpočet odpočitatelné položky za financování zásob pro výpočet podílové mzdy. Tato odpočitatelná položka se pak vypočte jako podíl součtu a čísla 40. Vyjadřuje tak, že odpočitatelná položka kolektivní mzdy za financování činí 1 Kč za každých 40 Kč debetních úroků zaplacených v aktuálním měsíci.

Prodejcům závodu 03 je poskytována také roční kolektivní odměna, která je závislá na plnění výsledku hospodaření závodu. Závislost plnění zisku a poskytnuté odměny je znázorněna v následující tabulce.

Tab. č. 15: Závislosti roční odměny na plnění zisku.

% plnění zisku	% odměny
90%	50%
95%	75%
100%	100%
105%	110%
110%	115%

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Tabulka znázorňuje závislost procentuální výše poskytnuté odměny na plnění zisku závodu. Při splnění zisku pod 90% se již odměna neposkytuje. Při splnění zisku

nad 110% se výše odměny již nezvyšuje. Postup při výpočtu roční kolektivní odměny je následující. Při zpracování plánu *Společnosti* a závodů představenstvo svým usnesením schválí výši plánovaného zisku závodu a výši odměny. Po ukončení roku se vyhodnotí procentu splnění zisku a podle tabulky se vypočítá výše kolektivní odměny.

3.2.4 Zaměstnanecké výhody

Společnost poskytuje zaměstnanecké výhody všem zaměstnancům, kteří mají uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou. Pouze používání služebního vozu pro soukromé účely je výhoda vyhrazená pouze pro ředitele závodu.

Zaměstnanecké výhody jsou rozděleny do několika oblastí: výhody sociální povahy, výhody mající vztah k práci, výhody spojené s postavením v zaměstnání a šťastné životní okamžiky. *Společnost* poskytuje svým zaměstnancům tyto výhody:

Výhody sociální povahy

- rekreační zařízení *Společnosti* v Beskydech pro letní i zimní vyžití
- poskytování výhodně úročených půjček

Výhody mající vztah k práci

- provozování závodní jídelny s možností výběru z pěti jídel denně
- poskytování příspěvků na stravování
- pravidelné a soustavné odborné vzdělávání společností Škoda Auto
- účast na otevřených vzdělávacích kurzech
- interní vzdělávání v oblasti výpočetní techniky a počítačových programů

Výhody spojené s postavením v zaměstnání

- poskytování příspěvku na reprezentativní pracovní oděv
- používání mobilního telefonu a notebooku i pro soukromé účely
- používání firemního tarifu mobilního volání pro soukromé účely
- používání služebního vozu pro soukromé účely
- zvýhodněné podmínky nákupu nových vozů Škoda
- zvýhodněné podmínky nákupu ojetých vozů Škoda v rámci programu Škoda Plus

Šťastné životní okamžiky

- zapůjčení reprezentativního vozu na rodinné události
- odměny při životních a pracovních výročích

Většina zaměstnaneckých výhod je k dispozici bez dalšího omezování, jen v některých případech existují omezující podmínky:

- rekreační zařízení - kapacitou lůžek
- poskytování půjček – životní situací
- externí vzdělávání – ročním finančním limitem, který je diferencován podle profesí
- příspěvek na oděv - ročním finančním limitem, který je diferencován podle profesí
- zvýhodněné podmínky nákupu vozů – pouze pro rodinné příslušníky.

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány plošně a tak nemají příznivý účinek na motivaci, nepodporují výkonnost, plní spíše stabilizační funkci a vylepšují pověst *Společnosti*.

3.2.5 Shrnutí analytické části

V této kapitole zrekapituluji poznatky z analytické části své práce, ve které jsem používala výzkumnou metodu – analýzu dokumentů. Studovala jsem interní dokumenty *Společnosti* i další veřejně dostupné zdroje informací.

V analytické části své práce jsem zjistila, že *Společnost* je významným prodejcem osobních vozů. Největší vliv na její hospodaření mají především tržby za prodej nových vozů a servisních služeb, které podle organizačního schématu zabezpečují zaměstnanci v profesích prodejce nových vozů (5 zaměstnanců) na závodě 03 Prodej nových vozů a servisní technik (5 zaměstnanců) na závodě 02 Autoservis.

V dalším jsem se proto soustředila na podrobnější rozbor jejich motivace. Zjistila jsem, že *Společnost* pro odměňování používá nejdůležitější ukazatele – marže z prodeje, redukováné výkony a zisk.. U vybraných zaměstnanců jsem zjistila, že je *Společnost* motivuje, aby svoji pozornost zaměřili na dosahování co nejlepší úrovně těchto ukazatelů. Dále jsem zjistila, že *Společnost* s ohledem na charakter práce používá velmi

často kolektivní formu mzdy. Protože se tímto způsobem rozděluje převážná část mzdových prostředků, které jsou poskytovány zaměstnancům vybraných profesí, budu se ve výzkumné části mé práce koncentrovat na tento nástroj pracovní motivace.

V závěru analytické části jsem se stručně zabývala i zaměstnaneckými výhodami, protože považuji tuto oblast v motivaci za velmi důležitou. Zjistila jsem, jaké výhody *Společnost* svým zaměstnancům poskytuje a seskupila jsem je do příbuzných oblastí.

3.3 Výzkumná část

Ve výzkumné části jsem pokračovala v hledání odpovědi na výzkumnou otázku: *Podporuje způsob hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku zaměstnanců vybraných profesí účinně jejich motivaci?*

Předmětem výzkumu je tedy motivační program *Společnosti*. V analytické části jsem došla ke zjištění, že rozhodující vliv na hospodaření *Společnosti* mají závody 02 a 03 a v těchto závodech mají klíčovou roli zaměstnanci v profesích servisní technik a prodejce vozů. Při rozboru odměňování jsem zjistila, že u těchto profesí je použita kolektivní forma podílové mzdy, u které je důležité, jakým způsobem dochází k jejímu rozdělování na jednotlivce.

Snažila jsem se výzkumem zjistit, do jaké míry tyto významné prvky motivačního programu ovlivňují pracovní chování zaměstnanců vybraných profesí. K zjišťování dat jsem použila metodu dotazování a strukturovaný rozhovor.

3.3.1 Výzkum spokojenosti zaměstnanců vybraných profesí se způsobem hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku

Ke sběru dat jsem použila dotazník (viz Příloha č. 3), který obsahoval 11 otázek. Zaměřila jsem na systém odměňování a způsob hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku. Základním souborem bylo 10 respondentů, tzn. 5 zaměstnanců závodu 03 v profesi prodejce nových vozů a 5 zaměstnanců závodu 02 v profesi servisní technik. První čtyři otázky identifikují respondenty z hledisek pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a doby působení ve *Společnosti*. U dalších otázek jsem v dotazníku použila pro

konstrukci možných odpovědí stupně souhlasu s daným výrokem množinu odpovědí {rozhodně ano; spíše ano; spíše ne; rozhodně ne}. Ke sběru dat jsem použila tabulek četnosti pro jednotlivé výroky, ke kterým lze přiřadit jeden prvek z množiny odpovědí. V tabulkách jsem uvedla absolutní četnosti a procentuální vyjádření. K vizualizaci tabulek četností jsem použila výsečové grafy. Dotazníky byly rozdány všem respondentům v papírové formě. Každému respondentovi jsem dotazník předala osobně a setrvala do té doby, než dotazník vyplnil. Případné nejasnosti jsem ihned vysvětlila. Všechny dotazníky byly řádně vyplněny.

Dotazník - Spokojenost vybraných zaměstnanců se systémem odměňování a způsobem hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku ve *Společnosti*.

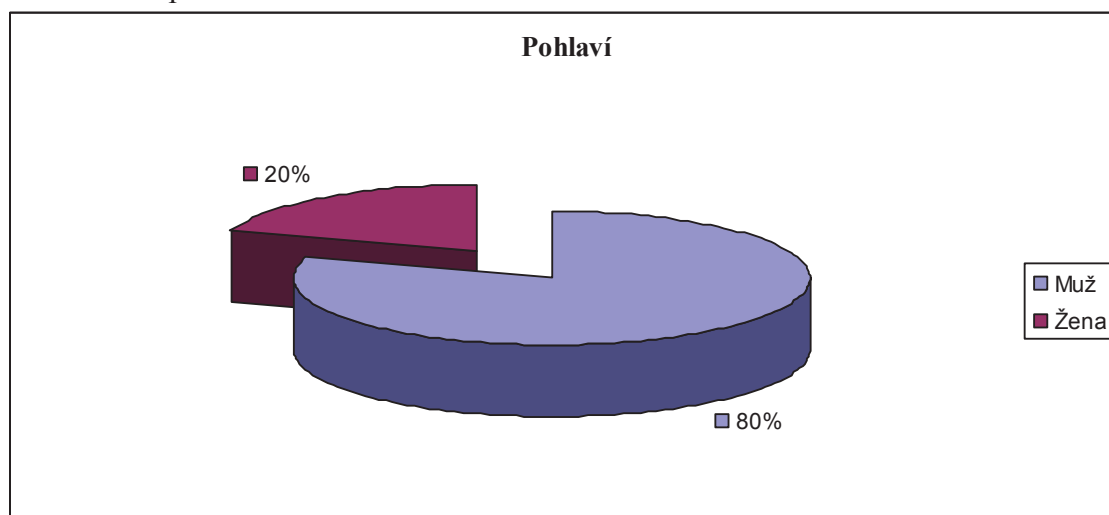
Otázka č. 1: Pohlaví

Tab. č. 16: Pohlaví

	abs.četnost	%
Muž	8	80%
Žena	2	20%
Celkem	10	100%

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Graf č. 1: Odpovědi na otázku č. 1



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky analýzy:

Vzhledem k charakteru pracovní náplně respondentů není překvapivým výsledkem, že v nich pracují převážně muži. Jedná se o profese, u kterých je potřeba

mít technické vědomosti a dovednosti a pro mnoho žen tato profese není příliš atraktivní. Mezi respondenty v současné době pracují 2 ženy a 8 mužů.

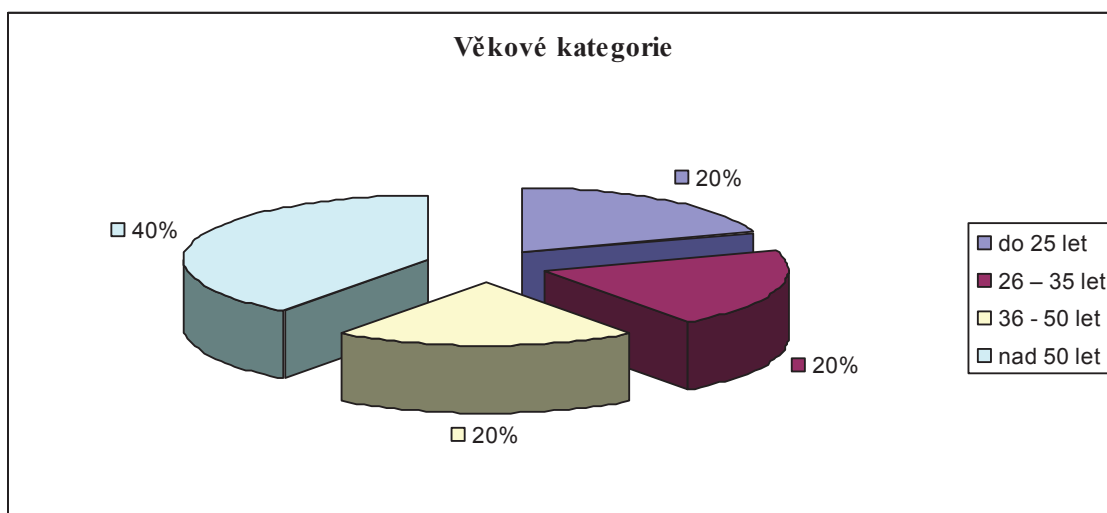
Otázka č. 2: Věkové kategorie

Tab. č. 17: Věkové kategorie

	abs.četnost	%
do 25 let	2	20%
26 – 35 let	2	20%
36 - 50 let	2	20%
nad 50 let	4	40%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 2: Odpovědi na otázku č. 2



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky analýzy:

Výsledky ukázaly různorodost věkových skupin respondentů. Téměř každá věková kategorie má poměrně stejné zastoupení respondentů. Mezi respondenty pracují 2 respondenti ve věku do 25 let, 2 respondenti ve věku 26 – 35 let, 2 respondenti ve věku 36 – 50 let a 4 respondenti nad 50 let.

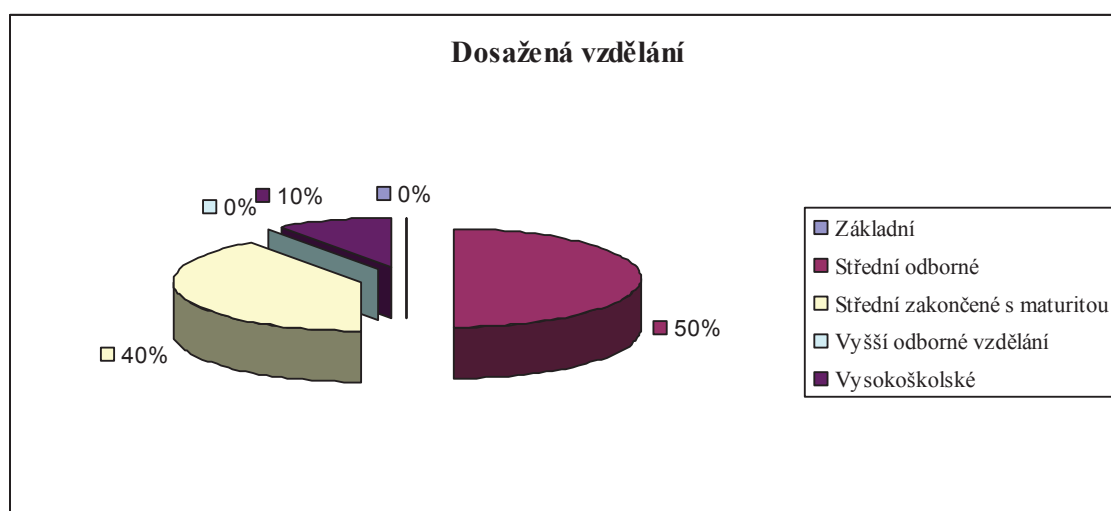
Otázka č. 3: Dosažená vzdělání

Tab. č. 18: Dosažená vzdělání

	abs.četnost	%
Základní	0	0%
Střední odborné	5	50%
Střední zakončené s maturitou	4	40%
Vyšší odborné vzdělání	0	0%
Vysokoškolské	1	10%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 3: Odpovědi na otázku č. 3



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky analýzy:

K vykonávání vybraných profesí je nutné dosažení středního odborného vzdělání. Zjistila jsem, že požadované vzdělání splňují všichni respondenti. Pět respondentů je střední odborné vzdělání, čtyři mají střední školu ukončenou maturitní zkouškou a jeden respondent má vysokoškolské vzdělání. Všichni respondenti splňují požadavek na úroveň dosaženého vzdělání.

Otázka č. 4: Jak dlouho působíte ve firmě?

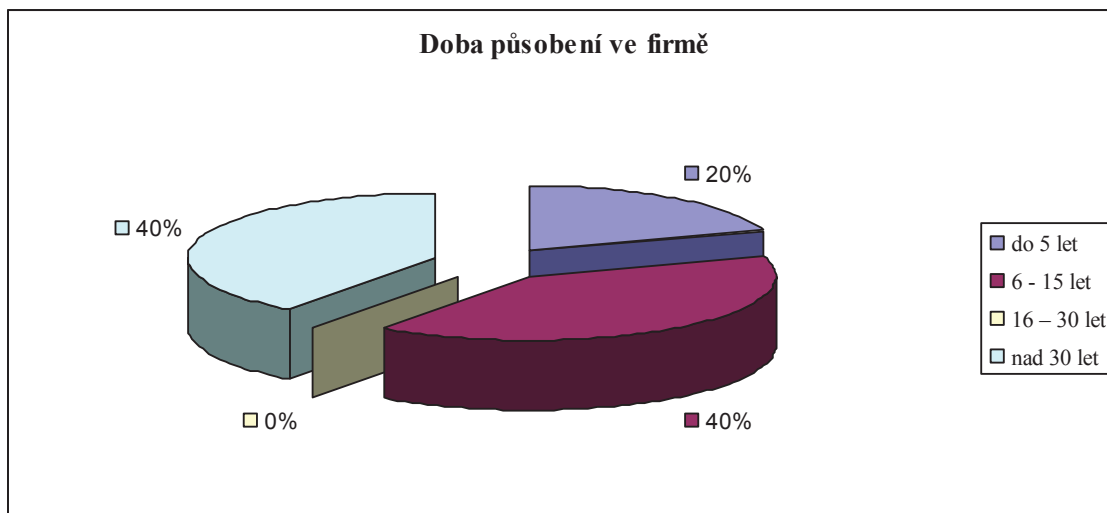
Tab. č. 19: Doba působení ve firmě

	abs.četnost	%
--	-------------	---

do 5 let	2	20%
6 - 15 let	4	40%
16 – 30 let	0	0%
nad 30 let	4	40%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 4: Odpovědi na otázku č. 4



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky analýzy:

Čtyři respondenti působí ve *Společnosti* déle než 30 let a čtyři působí v intervalu 6 – 15 let. Působení ve *Společnosti* kratší než 5 roků mají 2 respondenti a žádný respondent nepůsobí ve *Společnosti* v intervalu 16 – 30 let. Početná skupina respondentů s dobou působení nad 30 let může mít problémy s přijetím navrhovaných změn. Tvoří ale nepostradatelnou skupinu zaměstnanců, kteří mají vysoké odborné znalosti a dlouholeté zkušenosti.

Otázka č. 5: Je pro Vás stanovený způsob odměňování srozumitelný?

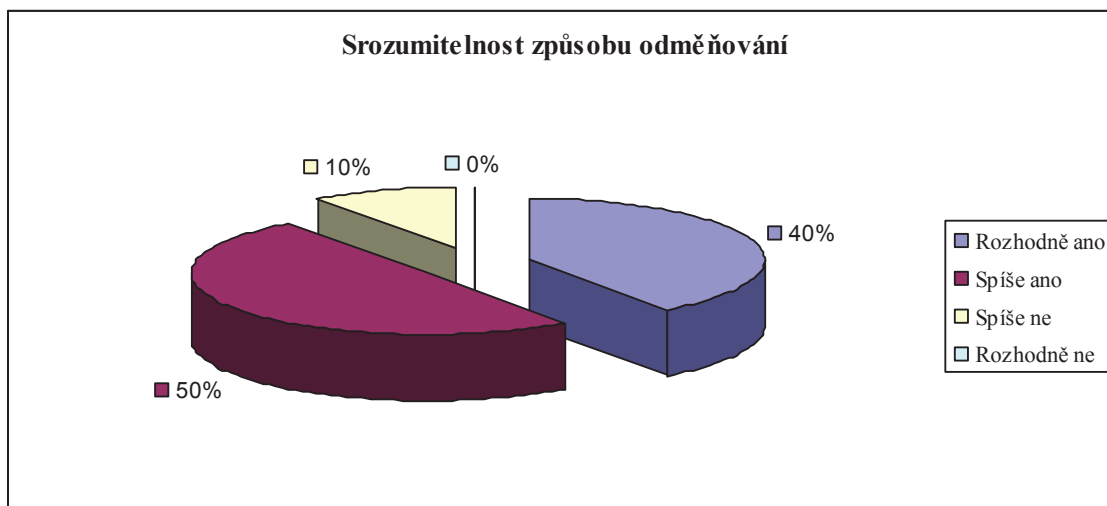
Tab. č. 20: Srozumitelnost způsobu odměňování

	abs.četnost	%
Rozhodně ano	4	40%
Spíše ano	5	50%

Spíše ne	1	10%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 5: Odpovědi na otázku č. 5



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky analýzy:

Na otázku zda je stanovený systém odměňování srozumitelný odpovědělo kladně 9 respondentů. Jeden respondent uvedl, že je pro něj systém nesrozumitelný. Srozumitelnost systému odměňování není problematickým prvkem systému.

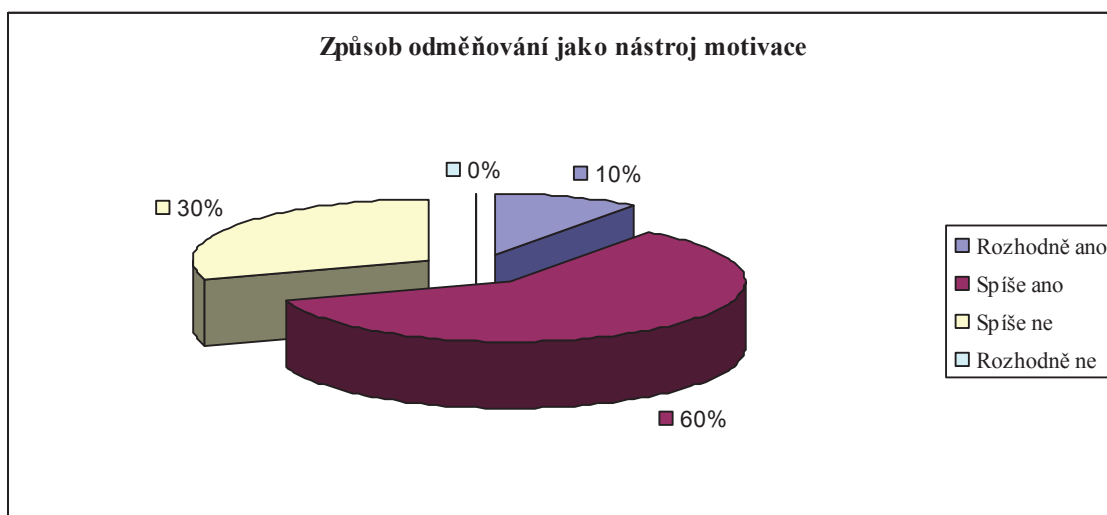
Otázka č. 6 : Je pro Vás stanovený způsob odměňování motivující?

Tab. č. 21: Způsob odměňování jako motivační nástroj

	abs.četnost	%
Rozhodně ano	1	10%
Spíše ano	6	60%
Spíše ne	3	30%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 6: Odpovědi na otázku č. 6



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky analýzy:

Nastavený způsob odměňování vnímá 7 respondentů jako motivační. Naopak 4 respondenti nepovažují systém odměňování za dobrý nástroj motivace. Motivace způsobu odměňování není problematickým prvkem systému.

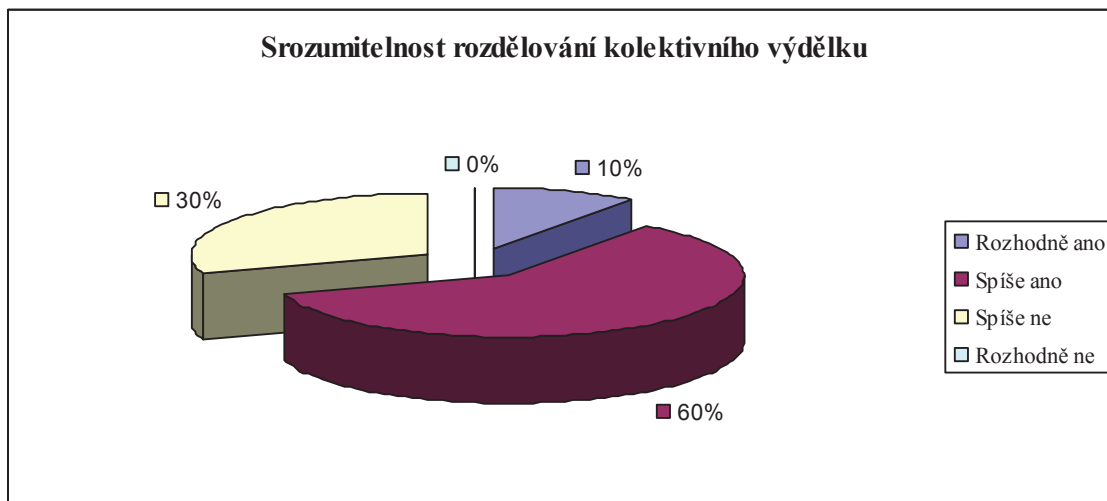
Otázka č. 7: Je pro Vás stanovený způsob rozdělování kolektivního výdělku srozumitelný?

Tab. č. 22: Srozumitelnost rozdělování kolektivního výdělku

	abs.četnost	%
Rozhodně ano	1	10%
Spíše ano	6	60%
Spíše ne	3	30%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 7: Odpovědi na otázku č. 7



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky analýzy:

Rozdělování kolektivního výdělku považuje za srozumitelné 7 respondentů, 3 respondenti mu spíše nerozumí.

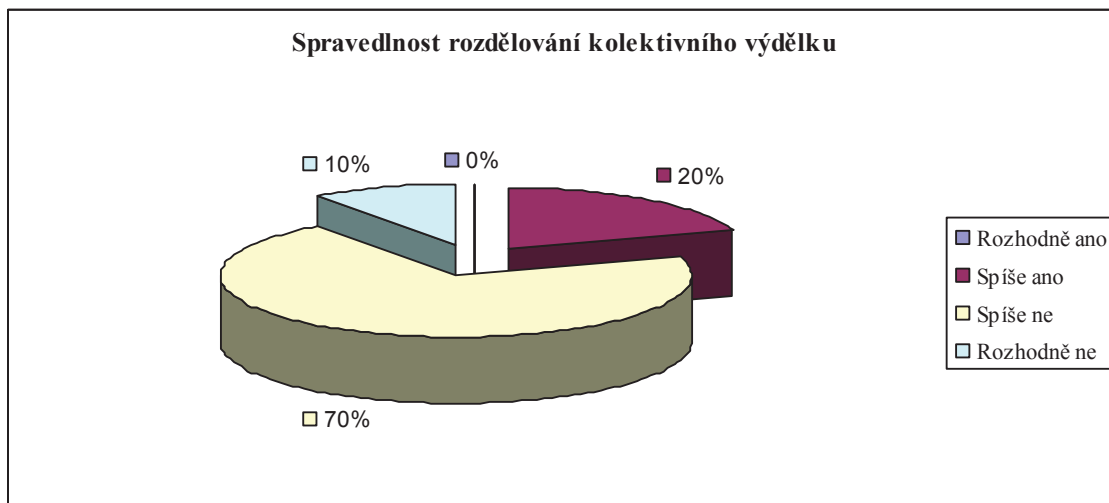
Otázka č. 8 : Je pro Vás stanovený způsob rozdělování kolektivního výdělku spravedlivý?

Tab. č. 23: Spravedlnost rozdělování kolektivního výdělku

	abs.četnost	%
Rozhodně ano	0	0%
Spíše ano	2	20%
Spíše ne	7	70%
Rozhodně ne	1	10%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 8: Odpovědi na otázku č. 8



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky analýzy:

Osm respondentů uvedlo, že vnímají způsob rozdělování kolektivního výdělku za nespravedlivý, pouze dva respondenti považují způsob za spravedlivý. Spravedlnost způsobu rozdělování kolektivního výdělku je problematickým prvkem systému.

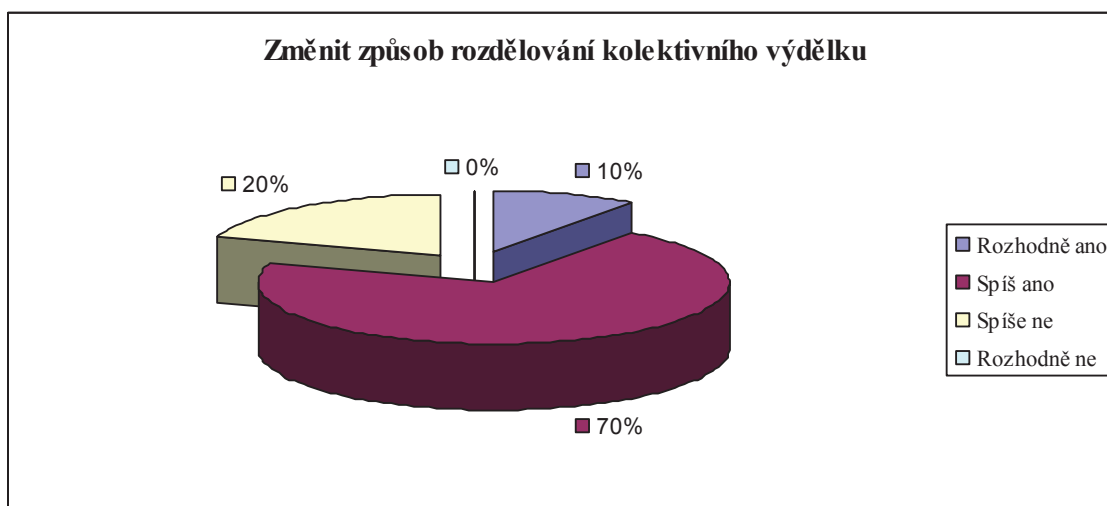
Otázka č. 9: Uvítal byste změnu způsobu rozdělování kolektivního výdělku, která by byla objektivnější?

Tab. č. 24: Zavedení změny ve způsobu rozdělování kolektivního výdělku

	abs.četnost	%
Rozhodně ano	1	10%
Spíš ano	7	70%
Spíše ne	2	20%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 9: Odpovědi na otázku č. 9



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky analýzy:

V návaznosti na předchozí otázku jsem položila respondentům otázku, zda-li by uvítali změnu ve způsobu rozdělování výdělku. Osm respondentů by změnu uvítalo, ale 2 respondenti změnu nepovažují za potřebnou. Spravedlnost způsobu rozdělování kolektivního výdělku se opět ukazuje jako problematický prvek systému.

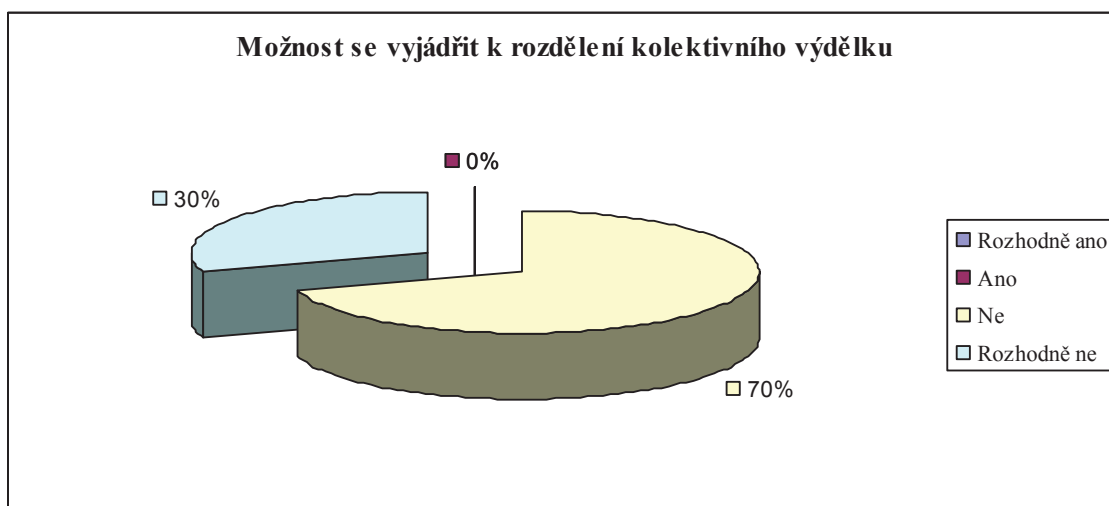
Otázka č. 10: Máte možnost se účinně vyjádřit k výsledkům hodnocení při rozdělení kolektivního výdělku?

Tab. č. 25: Možnost se účinně se vyjádřit k výsledku hodnocení při rozdělení kolektivního výdělku

	abs.četnost	%
Rozhodně ano	0	0%
Ano	0	0%
Ne	7	70%
Rozhodně ne	3	30%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 10: Odpovědi na otázku č. 10



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky analýzy:

Všichni respondenti se shodli, že nemají možnost se k výsledku hodnocení efektivně vyjádřit. Způsob hodnocení a rozdělování kolektivního výdělků je problematickým prvkem systému.

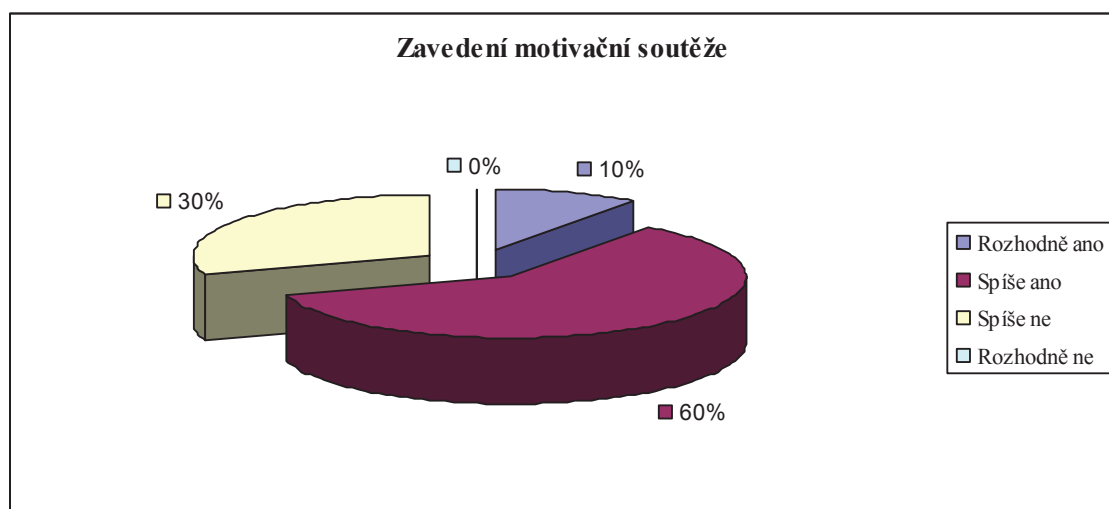
Otázka č. 11: Zvýšilo by Vaši motivaci zavedení motivační soutěže?

Tab. č. 26: Zavedení motivační soutěže

	abs.četnost	%
Rozhodně ano	1	10%
Spíše ano	6	60%
Spíše ne	3	30%
Rozhodně ne	0	0%
Celkem	10	100%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 11: Odpovědi na otázku č. 11



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky analýzy:

Sedm respondentů se shodlo na tom, že motivační soutěž by zvýšila jejich motivaci. Tři respondenti odpověděli, že zavedení soutěže jejich motivaci nezmění. Podnět ke zpracování doplňujícího návrhu.

3.3.2 Strukturovaný rozhovor

Jako další metodu zkoumání jsem zvolila strukturovaný rozhovor s vedoucím zaměstnancem. Je to technika sběru dat, která zpřístupní respondentovy myšlenky, záměry a pocity. Nejprve jsem si stanovila okruhy, na které jsem se chtěla ptát a následně vytvořila otázky. Dotazovaného jsem seznámila s tím, proč a za jakým cílem rozhovor provádím a také s tím, že jeho odpovědi nebudou zveřejněny nikde jinde než v mé diplomové práci. Pro strukturovaný rozhovor jsem vybrala výkonného ředitele *Společnosti*, který se spolupodílel na vytvoření systému odměňování a tedy i na způsobu hodnocení a rozdělování kolektivního výdělků.

Otázky jsem v souladu se zásadami strukturovaného rozhovoru formulovala do krátkých srozumitelných vět a obsah otázek do jisté míry korespondoval s otázkami,

které jsem kladla respondentům v dotazníku. Odpovědi jsem si nahrála do mobilního telefonu a následně jsem z nich pořídila písemný přepis.

Nejprve jsem začala s identifikačními otázkami o respondentovi. Výkonný ředitel *Společnosti* působí na této pozici přes 40 let. Poté jsem přešla ke klíčovým otázkám rozhovoru, respondenta jsem se ptala, zda-li považuje způsob odměňování ve *Společnosti* za srozumitelný. Podle výkonného ředitele je způsob odměňování velmi podrobný a na první pohled se může jevit jako nepříliš přehledný. Obsahuje však podle jeho názoru všechny rozhodující faktory, které se podílí na vytváření dobrých hospodářských výsledků *Společnosti*. Z počátku se může novým zaměstnancům zdát obtížně srozumitelný, ale po nějakém čase mu prý všichni dobře porozumějí. Další otázka se týkala taktéž motivačního účinku odměňování. Výkonný ředitel uvedl, že se vedení snažilo, aby každý zaměstnanec měl ve své mzdě vyjádřen podíl, jakým se na hospodářských výsledcích v hodnoceném období podílel, to znamená, že se snažilo, aby platilo pravidlo: „Co je výhodné pro společnost, je výhodné pro zaměstnance“. Výkonný ředitel si je vědom, že toho nelze z mnoha důvodů zcela dosáhnout, ale domnívá se, že způsob odměňování motivuje zaměstnance dostatečným způsobem. Další otázka se týkala srozumitelnosti rozdělování kolektivního výdělků. Způsob rozdělování kolektivního výdělků je upraven ve Mzdovém předpisu a závisí na počtu odpracovaných hodin, výkonnosti a individuálních zásluhách na celkových výsledcích kolektivu. Tato pravidla považuje výkonný ředitel za srozumitelná.

Ke spravedlnosti při rozdělování kolektivního výdělků výkonný ředitel uvedl, že je založeno na vyčíslitelných skutečnostech (počet odpracovaných hodin), ale i na subjektivním hodnocení nadřazeného. Posouzení individuálních zásluh jednotlivce na výsledcích kolektivu, je vždy subjektivní, a tudíž ne vždy bude přijímáno všemi zaměstnanci jako spravedlivé. Uvedl, že je důležité, aby hodnocení bylo se zaměstnancem projednáno a zaměstnanec měl možnost se k tomu vyjádřit. K otázce zaměstnaneckých výhod výkonný ředitel uvedl, že *Společnost* sdílí se svými zaměstnanci výhody, které získává od svých obchodních partnerů, například možnost výhodného nákupu nového nebo ojetého vozu Škoda v rámci programu Škoda Plus. Dále uvedl, že zaměstnanci mohou využít výhodného firemního tarifu mobilního operátora *Společnosti* pro soukromé účely. Zaměstnanci mají k dispozici dlouhá léta rekreační chatu a dostávají zdarma reprezentativní firemní oděv. Mohou se stravovat

v závodní jídelně a získat příspěvek na stravu, mají možnost se vzdělávat a dostávají odměny při životních a pracovních jubileích. V tíživé životní situaci mohou obdržet půjčku. Ale současně si je vědom, že v dnešní době existuje celé řada nových výhod, ale není přesvědčen o jejich významném vlivu na motivaci. Úplný přepis strukturovaného rozvoru uvádím v Příloze č. 4.

3.3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru

V dotazníku jsem zjišťovala názory respondentů na současný systém odměňování a způsob hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku. Systém odměňování je srozumitelný pro 9 z 10 respondentů. Na otázku, jestli považují systém odměňování za motivační nástroj, odpovědělo 6 z 10 respondentů kladně, tzn., že 60% respondentů je spokojená se systémem odměňování. Ze strukturovaného rozhovoru s výkonným ředitelem *Společnosti* vyplynulo, že systém odměňování považuje za správně nastavený a domnívá se, že slouží jako motivační nástroj. Jak sám uvedl, systém odměňování zahrnuje všechny faktory, které se podílí na hospodářských výsledcích *Společnosti*.

Druhým tématem zjišťování byl způsob hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku, 70% respondentů ho považuje za srozumitelný, avšak podstatná část respondentů (90%) se shodla, že tento způsob není spravedlivý. Výkonný ředitel uvedl, že způsob rozdělování kolektivního výdělku je založen na dvou faktorech a to skutečném počtu odpracovaných hodin a hodnocení nadřazeným, který posuzuje výkonnost a individuální zásluhy podřízeného. Všichni respondenti ale uvedli, že nemají možnost se k výsledku hodnocení při rozdělování kolektivního výdělku efektivně vyjádřit. Subjektivní hodnocení bez možnosti se účinně vyjádřit k jeho výsledku vede respondenty k vnímání pocitu nespravedlnosti. Způsob hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku nelze tedy považovat za dobře fungující motivační nástroj.

Existují však i další prvky, které dokážou ovlivnit motivaci zaměstnanců. Jedná se o zaměstnanecké výhody. Výkonný ředitel v rozhovoru připustil, že v současné době existuje celá řada nových zaměstnaneckých výhod, ale není přesvědčen o jejich podstatném vlivu na motivaci.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Ve své práci jsem získávala poznatky o *Společnosti* analýzou dokumentů, dotazováním a pozorováním. Tyto poznatky jsem popsala v příslušných částech mé práce. K hlubší analýze jsem si vybrala odměňování zaměstnanců profesí prodejce nových vozů a servisní technik, protože jejich význam je pro úspěch *Společnosti* klíčový. Zjistila jsem, že jsou odměňováni kolektivní podílovou mzdou. Zaměstnanci vnímají její rozdělování jako nespravedlivé, nemají možnost se k výsledku rozdělení vyjádřit a uvítali by změnu používaného způsobu. Tento stav oslabuje motivační účinnost odměňování.

V této kapitole jsem proto zpracovala návrhy na řešení zjištěných problémů. Jedná se o motivačně hodnotící pohovor a nový způsob hodnocení zaměstnanců a rozdělování kolektivního výdělku. Jako doplňující návrh jsem zpracovala zásady zavedení motivační soutěže.

4.1 Navrhované změny

Správně nastavený hodnotící systém umožňuje nadřízeným zaměstnancům vhodně řídit své podřízené a také zaměstnancům poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu, jak jsou vnímány jejich pracovní výkony. Samotný systém hodnocení je vhodně zvolená kombinace několika metod, které na sebe navazují a doplňují se. Důležité je propojit neformální každodenní hodnocení s formálním měsíčním hodnocením. Úprava v oblasti hodnocení by neměla být výrazně časově ani administrativně náročná a její zavedení by nemělo vyžadovat speciální školení pracovníků.

Navrhovaná změna hodnocení zaměstnanců při rozdělování kolektivního výdělku se bude týkat pouze zaměstnanců, na něž jsem ve své práci soustředila hlavní pozornost - servisních techniků a prodejců nových vozů.

4.1.1 Motivačně-hodnotící pohovor

Prováděním pravidelného pohovoru se vytvoří formální prostor pro komunikaci mezi nadřízeným a jeho podřízenými. Pohovor bude mít svou strukturu a budou se při něm probírat nejdůležitější oblasti. Nadřízený bude sdělovat podřízenému, kde vidí jeho přednosti a které stránky by měl zlepšit. Bude se tázat na plnění úkolů a bude po něm žádat vysvětlení v případech, kdy podřízený nebude úkoly plnit. Nadřízený se ho bude ptát, zda jsou úkoly v jeho silách a jak by mu mohl pomoci, aby se mu dařilo je plnit. Bude mu vysvětlovat, jakou důležitost naplánované úkoly mají pro *Společnost* a že jejich neplněním by se *Společnost* mohla dostat do problémů.

Nadřízený zaměstnanec by měl mít přehled o výkonech a kvalitě práce svých zaměstnanců. Pravidelné hodnocení efektivně působí na produktivitu a kvalitu práce zaměstnance. Hlavním cílem hodnocení je sladění schopností zaměstnance s požadavky na jeho pracovní místo (viz. Příloha č. 5 Popis funkčního místa - servisní technik a Příloha č. 6 Popis funkčního - místa prodejce nových vozů). Je proto nutné předem stanovit oblasti a položky, podle kterých bude hodnocení probíhat.

Součástí pohovoru bude projednání hodnocení zaměstnance podle hodnotícího formuláře. Hodnotící formuláře mají dvě podoby. První se nazývá Formulář pro měsíční hodnocení a rozdělování kolektivního výdělků (pro servisní techniky v Příloze č. 7, pro prodejce nových vozů v Příloze č. 8). Druhý se nazývá Formulář pro měsíční sebehodnocení (pro servisní techniky v Příloze č. 9, pro prodejce nových vozů v Příloze č. 10). Pokyny pro práci s hodnotícími formuláři jsou uvedeny v kapitole 4.1.2.

V úvodu pohovoru by nadřízený zaměstnanec měl navodit pozitivní atmosféru, aby se hodnocený zaměstnanec cítil příjemně. Je vhodné začít neformálními otázkami a postupně přejít k pozitivnímu hodnocení zaměstnance, hodnotitel by měl pokládat otevřené otázky, aby se dozvěděl co nejvíce informací. Měl by se ptát zaměstnance na jeho práci a problémy s ní spojené, na množství času, které věnuje jednotlivým činnostem. Poté by měl přejít k negativnímu hodnocení, měl by se vyvarovat kritiky a spíše používat zpětnou vazbu. Nadřízený zaměstnanec musí být dobře připraven a negativní hodnocení musí být konkrétní a postavené na doložených faktech. Hodnotitel by měl postupně probírat plnění jednotlivých položek hodnocení podle struktury hodnotícího formuláře. V případě, že hodnocený nezvládne nějaký úkol, ať už ho za nezvládnutý označí sám zaměstnanec nebo se zdá být neúspěšně plněným pouze

hodnotiteli, měl by se hodnotitel zajímat o příčiny a měl by se snažit je společně řešit s podřízeným. Hodnocení by mělo být zakončeno vymezením konkrétních opatření k odstranění případných nedostatků v jeho práci.

V průběhu hodnotícího pohovoru nadřízený předloží podřízenému bodové hodnocení ve formuláři pro rozdělení kolektivního výdělků. Vysvětlí mu důvody úrovně hodnocení v jednotlivých položkách a současně mu ukáže jeho hodnocení v kontextu celého kolektivu. Podřízený pak předloží svůj formulář se sebehodnocením, ve kterém uvede i věci, které se mu povedly, co by chtěl zlepšit, své podněty a návrhy. Do svého formuláře si přepíše hodnoty bodové ohodnocení nadřízeného. Bude tak zcela informován o tom, jak byl hodnocen. Potom vysvětlí nadřízenému důvody svého sebehodnocení v jednotlivých položkách a okomentuje, co si myslí, že se mu v minulém měsíci povedlo a co ne. Pak spolu proberou položky hodnocení, kde se jejich názory nejvíce lišily.

Zaměstnanec tak bude znát konkrétní podmínky, podle kterých je hodnocen a uvidí jakým způsobem se kolektivní výdělek rozděluje. Bude mít i možnost pro vyjádření svého názoru na své pracovní výsledky a podpořit je argumenty. Zaměstnanec získá pocit, že na jeho názoru záleží a že se může pravidelně vyjadřovat i k věcem, které ho trápí. To povede k obnovení pocitu spravedlnosti. Zaměstnanec bude vědět, že způsob, kterým je hodnocen je spravedlivý. Nemusí se s jeho výsledkem ztotožnit, ale i tak to povede k vyšší spokojenosti.

Toto posílení komunikace povede k lepší informovanosti a vzájemnému pochopení mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Takové klima by se pak mělo promítnout i do zvýšení pracovního úsilí zaměstnanců, do zkvalitnění práce a tím i dosahování lepších pracovních výsledků.

Přínosem této metody je vytvoření prostoru pro prezentaci pracovních výsledků nebo i vysvětlení pracovního neúspěchu. Zaměstnanec je sice hodnocen podle názoru nadřízeného zaměstnance, ale má i možnost předložit svůj pohled na svou práci a může lépe vysvětlit svou snahu, iniciativu a celkový přístup k práci. Hodnotitel získá pohled i z druhé strany a může tak nakonec vzít názor podřízeného při hodnocení v úvahu. Hodnotící pohovory jsou často považovány za nepříjemné, časově náročné a nemající velký efekt. Pohovor je proto potřeba pečlivě připravit a udělat z něj účinný nástroj pro vyjadřování se k vlastní práci, ale i k práci celého kolektivu. Zaměstnanec musí vidět, že jeho názor má svou váhu a že je slyšet. Nadřízenému přinese tato metoda i celou řadu

neformálních informací, které mu dosud zůstávají skryty a proto nemusí vždy dobře porozumět úmyslům podřízeného. Nadřízený může konfrontovat svůj pohled práci podřízeného s jeho vlastním názorem. Výsledky hodnocení jednotlivých zaměstnanců se použijí jako parametry pro výpočet rozdělení kolektivního výdělků na členy kolektivu.

4.1.2 Hodnoticí formuláře

Ve *Společnosti* se kolektivní výdělek dosud rozděluje podle počtu odpracovaných hodin, náročnosti vykonávané práce, výkonnosti a individuálních zásluh na výsledcích kolektivu. Na rozdělení se podílí pouze nadřízený. Tento způsob se promítá do rozdělování kolektivní podílové měsíční, čtvrtletní a roční mzdy a roční odměny.

Zpracovala jsem návrh, který může nahradit dosavadní způsob rozdělování kolektivního výdělků a navíc je jeho součástí podrobné hodnocení výsledků práce podřízených a současně sebehodnocení podřízeného.

Hodnoticí formulář obsahuje položky hodnocení, které jsou rozděleny do dvou skupin na vyčíslitelné a hodnotitelné a které jsem popsala v další části této kapitoly.

Společné prvky všech formulářů

Hodnoticí formuláře slouží jako formát pro hodnocení zaměstnance na základě bodové stupnice od 1 do 5, kde nejlepší hodnocení odpovídá 5 bodům. Formuláře obsahují časovou identifikaci hodnoceného období (měsíc a rok) a datum zpracování. V horní části formuláře jsou uvedeny informace o kolektivním výdělků – celková částka, která se rozděluje a dále procenta rozdělení celkové částky na dvě části. Tento poměr je v příkladu v příloze stanoven tak, že 70% se rozdělí podle odpracovaného času a 30% se rozdělí podle výsledků. Tento poměr je součástí algoritmu výpočtu v tabulce (Excel) a pouhou změnou této hodnoty na jiný poměr dojde k přepočtení všech výsledných hodnot.

Položky hodnocení za výkon práce jsou vyčíslitelné. Do formuláře ekonom doplní hodnoty dosažené jednotlivými zaměstnanci. Podle hodnot položek hodnocení se

určí pořadí a podle pořadí se stanoví bodové ohodnocení tak, že za první místo je pět bodů.

Vlastní hodnocení se provádí ve střední části formuláře, kde jsou uvedeny sloupce s jednotlivými zaměstnanci a řádky položek hodnocení. Hodnocení provádí nadřízený (ve formuláři pro rozdělení...) i podřízený ve formuláři pro sebehodnocení. Hodnocení zaměstnanců je rozděleno do čtyř oddílů podle příbuznosti položek hodnocení. Každý oddíl obsahuje čtyři až pět položek. Obsah hodnocených položek je vysvětlen v samostatné části této kapitoly.

V další fázi se provádí hodnocení kvalitativních položek. Hodnotitel i sebehodnotitel u nich posoudí úroveň plnění hodnocené položky a doplní číselné hodnocení.

Formulář pro hodnocení a rozdělení kolektivního výdělku

Tento formulář obdrží po skončení měsíce nadřízený. Jak již bylo uvedeno, ve formuláři již budou vyplněny položky o výši kolektivního výdělku, který se bude rozdělovat a hodnoty vyčíslitelných položek hodnocení. Ve spodní části tohoto formuláře jsou uvedeny - podpis nadřízeného, odpracované hodiny jednotlivých zaměstnanců a vypočtené částky kolektivního výdělku na jednotlivé zaměstnance. Částka rozděleného kolektivního výdělku každého zaměstnance je rozdělena na částku za odpracovaný čas a na částku vypočtenou podle hodnocení.

Nadřízený provede hodnocení podřízených v jednotlivých položkách a doplní do formuláře jejich bodové hodnoty. Po vyplnění všech položek hodnocení u všech zaměstnanců se provedou součty bodů, které zaměstnanci při hodnocení dosáhli. Pak se sečtou celkové hodnoty jednotlivých zaměstnanců a přepočtou se na procentuální podíly. Výsledkem hodnocení tedy jsou procenta jednotlivých zaměstnanců, jejichž součet se rovná 100%. Tím je dokončena kvantifikace hodnocení zaměstnanců v měsíci, která se použije pro rozdělení první části kolektivního výdělku. Druhá část kolektivního výdělku se rozdělí podle počtu odpracovaných hodin v měsíci.

Formulář pro sebehodnocení

Formulář sebehodnocení zaměstnanců obdrží na konci měsíce každý zaměstnanec. Obsahuje již vyplněné hodnocení položek za výkon práce. Zaměstnanec do formuláře

doplní sebehodnocení hodnotitelných položek. Do spodní části formuláře uvede věci, které se mu povedly, co by chtěl zlepšit, své podněty a návrhy.

Položky hodnocení

Oba kolektivy jsou nadřazeným hodnoceny souborem následující položek, které jsou seskupeny do čtyř oddílů – výkon práce, péče o zákazníky, osobní a odborné kvality a pracovní jednání. U každé položky je uvedeno, co je obsahem hodnocení. Položky hodnocení podle výkonu práce jsou vyčíslitelné. Tyto položky se u jednotlivých kolektivů liší a jsou proto uvedeny samostatně v tabulce č. 31 pro prodejce nových vozů a tabulce č. 32 pro servisní techniky. Ostatní položky hodnocení jsou hodnotitelné a jsou společné pro oba kolektivy.

Tab. č. 27: Vyčíslitelné položky hodnocení prodejců nových vozů

položka hodnocení	obsah hodnocení
počet prodaných vozů	počet prodaných nových vozů prodejce v daném měsíci v ks
marže z prodeje	marže z prodeje nových vozů prodejcem v daném měsíci v Kč
provize za zprostředkování finančních služeb	provize z finančních služeb z prodeje nových vozů prodejcem v daném měsíci v Kč
realizace podpůrných akcí	počet zákazníků prodejce, kteří se účastnili na akcích organizovaných k podpoře prodeje ks

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. č. 28: Vyčíslitelné položky hodnocení servisních techniků

položka hodnocení	obsah hodnocení
tržby za redukováné výkony	redukováné výkony fakturované k zakázkám, které uzavřel servisní technik v daném měsíci
marže z prodeje náhradních dílů	marže z prodeje náhradních dílů ze zakázek, které uzavřel servisní technik v daném měsíci
realizace podpůrných akcí	počet zákazníků servisního technika, kteří se účastnili na akcích organizovaných k podpoře prodeje

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. č. 29: Vyhodnotitelné položky hodnocení společné pro oba kolektivy – oblast hodnocení péče o zákazníky

položka hodnocení	obsah hodnocení
čistota databáze	kvalita databáze zákazníků bez duplicit, vyřazování mylných položek
správnost dat databáze	zda data v databázi odpovídají skutečnosti
nárůst počtu zákazníků	přírůstek zákazníků v databázi, jejichž údaje prodejce zajistil
reklamace zákazníků	co nejnižší počet oprávněných reklamací zákazníků prodejce
znalost potřeb zákazníka	zda zákazníci prodejce zachovávají loajalitu Společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. č. 30: Vyhodnotitelné položky hodnocení společné pro oba kolektivy – oblast hodnocení osobní a odborné kvality

položka hodnocení	obsah hodnocení
znalost produktů	schopnost prodejce zákazníkům vysvětlit jejich dotazy a poradit nejlepší řešení
schopnost samostatné práce	schopnost samostatně řídit a dobře organizovat svou práci
efektivní využívání pracovní doby	schopnost přizpůsobit se přáním zákazníka
osobní vzhled	péče o vnější vzhled a upravenost oblečení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. č. 31 Vyhodnotitelné položky hodnocení společné pro oba kolektivy – oblast hodnocení pracovní jednání

položka hodnocení	obsah hodnocení
schopnost navázat kontakt	schopnost vyhledávat a získat trvalý kontakt
schopnost porozumět zákazníkovi	schopnost rozpoznat požadavky a přání zákazníka, schopnost pokládat cílené otázky a aktivně naslouchat

iniciativní řešení problémů	schopnost přicházet s vlastními nápady, samostatně se ujímat problémů
spolehlivost	přesnost a dodržování dohod a slibů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dosavadní rozdělování kolektivního výdělků se dělalo formálně bez podrobného hodnocení a pouze se paušálně posoudily náročnost, výkonnost a individuální zásluhy. Rozdělení neprobíhala na základě přesného algoritmu. Zaměstnanci vnímali tento způsob jako nespravedlivý.

Můj návrh je přesnější, i když složitější a časově náročnější. Návrh ale povede k tomu, že se bude provádět pravidelné a přesné hodnocení, se kterým bude podřízený seznámen, bude mu vysvětleno hodnocení v jednotlivých položkách a bude se k němu moci vyjadřovat. Navíc podřízený bude předkládat sebehodnocení ve stejné struktuře a bude tak možné konfrontovat existující názorové rozdíly. Podřízený bude také seznámen se svým hodnocení v kontextu ostatních členů kolektivu a bude tak vidět, kdo je v které oblasti hodnocen lépe než on. Navržený způsob je navíc přizpůsobitelný změnám jeho parametrů a snadno se mohou měnit jednotlivé položky hodnocení nebo poměry rozdělení výdělků.

4.2 Doplnující navrhovaná změna – motivační soutěž

Na základě zjištění, která vyplynula z odpovědí v dotazníku, jsem v této kapitole zpracovala návrh na zavedení motivační soutěže.

Nejprve jsem hledala odpověď na čtyři otázky. Kolik zaměstnanců má být odměněno, jakým způsobem, v jakých kategoriích a jak často?

Můj návrh:

kategorie:

- 1x nejlepší prodejce nových vozů
- 1x nejlepší servisní technik

jak často:

- měsíčně a ročně

jakým způsobem:

- uznání a předání ceny z rukou předsedy představenstva,
- ročně vyhodnocené pozvat na valnou hromadu, kde proběhne uznání a předání cen,
- vítěze zveřejnit na internetových stránkách *Společnosti*
- měsíční odměna 500 Kč v každé kategorii
- roční odměna 2 500 Kč v každé kategorii.

Další otázky následovaly: Jak definovat kritéria pro určení vítěze? Odkdy soutěž vyhlásit?

Můj návrh:

✓ Kritéria:

prodejce:

- ocenění získá zaměstnanec, který prodá nejvíce nových vozů za sledované období

servisní technik:

- ocenění získá zaměstnanec, který bude mít největší objem uzavřených servisních zakázek v hodnoceném období, od kterého se odečtou částky za zakázky, u kterých zákazník oprávněně reklamoval kvalitu

✓ Zahájení soutěže:

- Soutěž vyhlásit po řádné přípravě a seznámení s pravidly, tzn. že nejbližší možný termín je od 1. 4. 2014 a poprvé vyhlašovat nejlepší kategorie měsíčně za devět měsíců roku, pravidla zveřejnit na Intranetu.

Je třeba myslet i na eliminaci možných negativních následků soutěže – neúměrnou řevnivost a zhoršení týmové spolupráce. Dbát také na to, aby se nesnižoval význam pravidelného a průběžného hodnocení.

Shrnutí: Vhodně zvolenými parametry může tento nástroj probudit žádoucí soutěživost a stát se tak významným motivačním prostředkem. Může být významnou součástí „psychologické smlouvy“ - očekávání zaměstnance, jak jej *Společnost* za jeho úsilí a pracovní nasazení odmění. Může být součástí trvalého povzbuzování motivace a

v tomto případě i nepeněžními prostředky. Umožní zaměstnancům pocítit hrdost na své pracovní výsledky, naplní potřebu získat uznání a být respektován.

4.3 Časové a ekonomické zhodnocení náročnosti navrhovaných změn

Nově navržený koncept způsobu rozdělování kolektivního výdělku by mohl být uveden do provozu od 3. 3. 2014. Před uvedením je nezbytné provést několik kroků, které zajistí, aby nový koncept fungoval správně. Nejprve je nutné seznámit vedení *Společnosti* s principy fungování tohoto způsobu hodnocení. Chtěla bych navrhnout vedení, že seznámení a zaškolení nadřízených pracovníků a zaměstnanců se změnami v oblasti hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku bych provedla osobně a zdarma jako projev díky za spolupráci a poskytnutí cenných informací při zpracování této práce. Připravila bych si powerpointovou prezentaci, ve které bych zaměstnancům i jejich nadřízeným podrobně vysvětlila principy motivačně - hodnotícího pohovoru. V první řadě bych chtěla zaměstnancům objasnit, v čem spočívá přínos tohoto způsobu hodnocení. Je důležité, aby všichni zaměstnanci pochopili podstatu motivačně hodnotícího pohovoru. Poté bych zaměstnance seznámila s hodnotícími formuláři. Vysvětlila bych jednotlivé položky hodnocení a jejich obsah. Následně zaměstnancům vysvětlím způsob bodového ohodnocení. V poslední řadě, musím obeznámit zaměstnance i jejich nadřízené s průběhem hodnocení. Nadřízeným pracovníkům vysvětlím postupy, které se musí striktně dodržovat v průběhu hodnocení, aby způsob hodnocení byl efektivní. Hodnotící formuláře jsou vytvořeny v programu Microsoft Excel, tento program mají k dispozici všichni zaměstnanci na svém pracovním počítači a jsou již proškoleni a umí v tomto programu pracovat. Rovněž mají přístup do informačního systému *Společnosti* - Intranet, kde budou formuláře vystaveny. Jakmile budou příslušní zaměstnanci i jejich nadřízení zaškoleni, provedla bych simulaci hodnocení, abychom eliminovali nedostatky, ke kterým by mohlo v průběhu hodnocení dojít.

Snažila jsem se, aby navržené změny nebyly výrazně časově ani finančně náročné. Aby nedocházelo k časovým ztrátám, bude školení provedeno o víkend. Nákladem společnosti budou pouze režijní náklady, které jsou spojené s provozem a školením, které jsem vyčíslila na částku 1000,- Kč.

Ve své návrhové části doporučuji Společnosti zavést motivační soutěž pro zaměstnance, tato soutěž bude navazovat na nový způsob hodnocení, ze kterého budou vyhodnoceni každý měsíc nejlepší zaměstnanci z obou kategorií. Aby soutěž měla vyšší motivační charakter, musí být tito zaměstnanci mimořádně odměněni. Navrhuji, aby výherci byli finančně odměněni ve výši 500,- Kč. Vyhlášení nejlepších zaměstnanců bude spojeno s měsíčním hodnocením, zaměstnanci budou veřejně pochváleni a rovněž finančně odměněni. Na konci kalendářního roku budou vyhlášeni ti zaměstnanci, kteří budou mít v průměru 12 - ti kalendářních měsíců nejlepší ohodnocení a těmto zaměstnancům bude vyplacena roční odměna ve výši 2500,- Kč. Odměny budou přičteny k měsíční mzdě zaměstnance. Nevýhodou této změny je, že se zvýší daňový základ, zaměstnatel odvede vyšší pojistné a zaměstnanci se sníží část odměny.

Průměrná měsíční hrubá mzda:	20 000,- Kč
-------------------------------------	--------------------

Základ daně :	26 800,- Kč
---------------	-------------

Pojistné zaměstnavatel:	6 800,- Kč
-------------------------	------------

- sociální pojištění	5 000,- Kč
----------------------	------------

- zdravotní pojištění	1 800,- Kč
-----------------------	------------

Hrubá mzda:	20 000,- Kč
-------------	-------------

Pojistné zaměstnanec:	2 200,- Kč
-----------------------	------------

- sociální pojištění	1 300,- Kč
----------------------	------------

- zdravotní pojištění	800,- Kč
-----------------------	----------

Daň před slevami:	4 200,- Kč
-------------------	------------

Sražená záloha na daň	1 950,- Kč
-----------------------	------------

Daňová sleva	2 070,- Kč
--------------	------------

Čistá mzda:	15 850,- Kč
--------------------	--------------------

Průměrná měsíční hrubá mzda:	20 500,- Kč
-------------------------------------	--------------------

Základ daně :	27 500,- Kč
Pojistné zaměstnavatel:	6 970,- Kč
- sociální pojištění	5 125,- Kč
- zdravotní pojištění	1 845,- Kč

Hrubá mzda:	20 500,- Kč
Pojistné zaměstnanec:	2 255,- Kč
- sociální pojištění	1 332,- Kč
- zdravotní pojištění	922,- Kč

Daň před slevami:	4 125,- Kč
Sražená záloha na daň	2 055,- Kč
Daňová sleva	2 070,- Kč

Čistá mzda:	16 190,- Kč
--------------------	--------------------

Zaměstnavatel:	- 700 Kč / zaměstnanec
Zaměstnanec:	+ 340 Kč / zaměstnanec

Průměrná měsíční hrubá mzda:	22 500,- Kč
-------------------------------------	--------------------

Základ daně :	30 200,- Kč
Pojistné zaměstnavatel:	7 650,- Kč
- sociální pojištění	5 625,- Kč
- zdravotní pojištění	2 025,- Kč

Hrubá mzda:	22 500,- Kč
Pojistné zaměstnanec:	2 475,- Kč
- sociální pojištění	1 462,- Kč
- zdravotní pojištění	1 012,- Kč

Daň před slevami:	4 530,- Kč
-------------------	------------

Sražená záloha na daň	2 460,- Kč
Daňová sleva	2 070,- Kč

Čistá mzda:	17 565,- Kč
--------------------	--------------------

Zaměstnavatel: - 3 400 Kč / zaměstnanec

Zaměstnanec: + 1 715 Kč / zaměstnanec

Celkové náklady zaměstnavatele, které bude nutné vynaložit k zavedení všech navrhovaných změn, byly odhadnuty na celkovou částku 24 600 Kč za jeden kalendářní rok.

Tab. č. 32: Náklady zaměstnavatele

Náklady zaměstnavatele	Počet zaměstnanců	Částka za rok
Režijní náklady na zaškolení	-	1 000 Kč
Měsíční odměna (500 Kč)	2	16 800 Kč
Roční odměna (2 500 Kč)	2	6 800 Kč
Celkem		24 600 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Obsahem mé diplomové práce je motivační program *Společnosti* a jeho vliv na pracovní chování zaměstnanců. Mým cílem bylo zpracovat nový koncept motivačního programu ve *Společnosti*. Položila jsem si tedy výzkumnou otázku: Podporuje účinně způsob odměňování zaměstnanců jejich motivaci?

Společnost je významným prodejcem nových vozů Škoda. Tržby za prodej zboží jsou proto nejvýraznější položkou celkových výnosů. Prodej nových vozů vytváří významnou část marže *Společnosti*. Druhou nejvýznamnější položkou výnosů jsou tržby za prodej servisních služeb. Závody 02 – Autoservis a 03 - prodej nových vozů jsou tedy pro hospodaření *Společnosti* klíčové.

Motivace zaměstnanců závodů 02 a 03 se proto stala předmětem mého dalšího zkoumání. V analytické části jsem se také soustředila na odměňování ve *Společnosti*. Zjistila jsem, že ve *Společnosti* je velmi rozšířeno poskytování kolektivní podílové mzdy. S kolektivní formou mzdy je spojen i problém jejího rozdělování, které má *Společnost* upraveno ve Mzdovém předpisu. V popisech pracovních činností jsem zjistila, že odpovědnost za prodej nových vozů na závodě 03 mají zaměstnanci v profesi prodejce nových vozů a za poskytování servisních služeb na závodě 02 nesou odpovědnost servisní technici. V dalším rozboru jsem proto soustředila pozornost k nim. Obě tyto skupiny zaměstnanců jsou odměňovány formou kolektivní podílové mzdy. Podílové mzdy prodejců vozů vycházejí zejména z dosažených marží a podílové mzdy servisních techniků z redukováných výkonů.

Shrnutí: K dalšímu zkoumání jsem si vybrala motivaci prodejců nových vozů a servisních techniků. Jejich mzda se vypočítává rozdělováním kolektivní mzdy a tak mě dále zajímalo, zda způsob hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku zaměstnanců účinně podporuje jejich motivaci.

V závěru analytické části jsem se zabývala poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Zjistila jsem, že jsou poskytovány všem zaměstnancům, kteří mají uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou a že jsou mnoho let beze změny a *Společnost* nevyužívá dalších možností, které jsou dnes na trhu k dispozici.

Na základě předchozích zjištění jsem zpřesnila výzkumnou otázku: *Podporuje účinně způsob hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku zaměstnanců vybraných profesí jejich motivaci?*

Ve výzkumné části jsem použila metodu dotazování a to dotazník a strukturovaný rozhovor. S dotazníkem jsem se obrátila na všechny zaměstnance vybraných profesí tedy prodejce nových vozů a servisní techniky. Zjistila jsem, že způsob odměňování považují za srozumitelný a 60% z nich ho považuje i za motivující. Z dotazníků jsem se dále dozvěděla, že způsob rozdělování kolektivního výdělku považuje za srozumitelný 70%, ale 80% ho považuje za nespravedlivý a uvítali by jeho změnu. Všichni se pak vyjádřili, že se k výsledkům hodnocení při rozdělování kolektivního výdělku, nemají možnost se účinně vyjádřit.

Strukturovaný rozhovor jsem vedla s výkonným ředitelem *Společnosti*. Z jeho tvrzení vyplynul zajímavý rozpor. Výkonný ředitel připustil, že způsob rozdělování kolektivního výdělku je docela složitý, ale je přesvědčen, že mu všichni rozumí. Na rozdíl od zaměstnanců vybraných profesí považuje používaný způsob rozdělování za spravedlivý. To však může spojeno i s jeho spoluúčastí na tvorbě dosavadního motivačního programu. Poskytované zaměstnanecké výhody považuje za překonané, ale není přesvědčen, že zavádění nových výhod by významně podpořilo motivaci zaměstnanců.

Shrnutí: Při výzkumu jsem zjistila, že zaměstnanci vybraných profesí považují systém odměňování za spravedlivý a motivační, ale jejich motivaci nepodporuje způsob hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku. Lze tedy shrnout odpověď na základní výzkumnou otázku:

Způsob hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku zaměstnanců vybraných profesí nepodporuje účinně jejich motivaci.

Na základě zjištění v analytické a výzkumné části jsem se v návrhové části soustředila na dvě oblasti. Za prvé na způsob hodnocení a na techniku rozdělování kolektivního výdělku. Způsob rozdělování kolektivního výdělku jsem zahrнула do procesu pravidelného měsíčního hodnocení zaměstnance nadřízeným. K tomu jsem vytvořila nový formulář, ve kterém se podrobně hodnotí jednotlivé oblasti pracovního výkonu zaměstnance. Součástí měsíčního hodnocení je i sebehodnocení zaměstnance. To se provádí také písemně na nově vytvořeném formuláři. Zaměstnanec v něm hodnotí svůj pracovní výkon, ale také uvádí podněty a návrhy ke zlepšení. Nadřízený zaměstnanec tak může konfrontovat své hodnocení se sebehodnocení zaměstnance. V celém procesu získává celou řadu nových informací, které mohou pomoci při řízení

jeho kolektivu. Zaměstnanec pak dostává možnost sdělit svůj názor a získává pocit, že je důležitým prvkem *Společnosti*, která o jeho názor stojí a jeho hlasu naslouchá.

Za druhé jsem v návrhové části zpracovala návrh doplňující změny v oblasti motivace - zavedení motivační soutěže. Navrhla jsem měsíční a roční vyhodnocování kategorie nejlepší prodejce nových vozů a nejlepší servisní technik. Ročně vyhodnocení zaměstnanci obdrží kromě odměny i pozvánku na valnou hromadu *Společnosti*.

Cílem mé práce bylo zpracování nového konceptu vybraných prvků motivačního programu ve *Společnosti*, který jsem představila v návrhové části. Domnívám se, že navržené řešení je velmi specifické a proto je použitelné pouze v podmínkách *Společnosti* a jeho další uplatnění v jiných firmách je nepravděpodobné.

S návrhy, které jsem zpracovala, jsem seznámila vedení *Společnosti*, které zaujal především můj návrh na pravidelné hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku. Podrobně jsem vedení vysvětlila, jak by se mohlo zavedení nového způsob provést. Pro případ, že by se *Společnost* rozhodla můj návrh realizovat, jsem nabídla svoji účast při všech etapách jeho realizace. Moje nabídka byla přijata.

LITERATURA

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-868-5100-1.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 8024713004.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. 367s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- NIERMEYER, R. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- ŠMAHEL, I. *Motivace a zákony lidského chování: empirická studie*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 49 s. ISBN 80-210-2404-6.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi: [cesta k úspěchu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ, OBRÁZKŮ A PŘÍLOH

Seznam tabulek:

Tab. č. 1: Pracovní typy	17
Tab. č. 2: Přehled počtu prodaných vozů podle jednotlivých obchodníků v oblasti 5 v letech 2010 – 2012	43
Tab. č. 3: Přehled počtu prodaných vozů Škoda v ČR s podíly prodeje oblasti 5	44
Tab. č. 4: Struktura tržeb za prodej zboží v roce 2012	46
Tab. č. 5: Struktura marží z prodeje zboží v roce 2012	46
Tab. č. 6: Přehled zisku v jednotlivých závodech v roce 2012	47
Tab. č. 7: Procentní sazby příplatků	54
Tab. č. 8: Hodinové ceny servisních služeb v Kč včetně DPH	57
Tab. č. 9: Přehled redukováných výkonů závodu 02 v Kč bez DPH	57
Tab. č. 10: Podílové sazby a kalkulace mezd servisních techniků	58
Tab. č. 11: Celkový počet prodaných nových vozů v posledních letech	59
Tab. č. 12: Závislosti sazby Bonusu na míře splnění ročního prodejního cíle	60
Tab. č. 13: Výpočtu Bonusu za prodej nových vozů v roce 2012	61
Tab. č. 14: Tržby a marže závodu 03 v tis. Kč	62
Tab. č. 15: Závislosti roční odměny na plnění zisku.	64
Tab. č. 16: Pohlaví	68
Tab. č. 17: Věkové kategorie	69
Tab. č. 18: Dosažená vzdělání	70
Tab. č. 19: Doba působení ve firmě	70
Tab. č. 20: Srozumitelnost způsobu odměňování	71
Tab. č. 21: Způsob odměňování jako motivační nástroj	72
Tab. č. 23: Spravedlnost rozdělování kolektivního výdělků	74
Tab. č. 24: Zavedení změny ve způsobu rozdělování kolektivního výdělků	75
Tab. č. 25: Možnost se účinně se vyjádřit k výsledku hodnocení při rozdělení kolektivního výdělků	76
Tab. č. 26: Zavedení motivační soutěže	77
Tab. č. 27: Vyčíslitelné položky hodnocení prodejců nových vozů	86
Tab. č. 28: Vyčíslitelné položky hodnocení servisních techniků	86
Tab. č. 29: Vyhodnotitelné položky hodnocení společné pro oba kolektivy – oblast hodnocení péče o zákazníky	87

Tab. č. 30: Vyhodnotitelné položky hodnocení společné pro oba kolektivy – oblast hodnocení osobní a odborné kvality	87
Tab. č. 31 Vyhodnotitelné položky hodnocení společné pro oba kolektivy – oblast hodnocení pracovní jednání	87
Tab. č. 32: Náklady zaměstnavatele	93

Seznam grafů:

Graf č. 1: Odpovědi na otázku č. 1	68
Graf č. 2: Odpovědi na otázku č. 2	69
Graf č. 3: Odpovědi na otázku č. 3	70
Graf č. 4: Odpovědi na otázku č. 4	71
Graf č. 5: Odpovědi na otázku č. 5	72
Graf č. 6: Odpovědi na otázku č. 6	73
Graf č. 7: Odpovědi na otázku č. 7	74
Graf č. 8: Odpovědi na otázku č. 8	75
Graf č. 9: Odpovědi na otázku č. 9	76
Graf č. 10: Odpovědi na otázku č. 10	77
Graf č. 11: Odpovědi na otázku č. 11	78

Seznam obrázků:

Obr. č. 1: Proces motivace	15
Obr.č. 2: Maslowova pyramida potřeb	21
Obr. č. 3: Model 360° Zpětné vazby	31
Obr. č. 4: Organizační schéma Společnosti	48

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Porovnání podílu na trhu konkurenčních značek v posledních letech podle registrace nových vozů (řádky jsou uvedeny v pořadí v roce 2012)	102
Příloha č. 2: Upravená výsledovka (tis. Kč)	103
Příloha č. 3: Dotazník Spokojenost vybraných zaměstnanců se systémem odměňování a způsobem hodnocení a rozdělování kolektivního výdělků ve Společnosti	104
Příloha č. 4: Přepis strukturovaného rozhovoru.....	106
Příloha č. 5: Popis funkčního místa – servisní technik	108
Příloha č. 6: Popis funkčního místa –prodejce nových vozů	110

Příloha č. 7: Formulář pro měsíční hodnocení a rozdělení kolektivního výdělku servisních techniků.....	112
Příloha č. 8: Formulář pro měsíční hodnocení a rozdělení kolektivního výdělku prodejců nových vozů.....	113
Příloha č. 9: Formulář pro měsíční sebehodnocení servisních techniků.....	114
Příloha č. 10: Formulář pro měsíční sebehodnocení prodejců nových vozů.....	115

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Porovnání podílu na trhu konkurenčních značek v posledních letech podle registrace nových vozů (řádky jsou uvedeny v pořadí v roce 2012)

	2010			2011			2012		
značka	ks	podíl	pořadí	ks	podíl	pořadí	ks	podíl	pořadí
Škoda	53 009	31,3%	1.	53 050	30,6%	1.	53 778	30,9%	1.
Volkswagen	13 069	7,7%	3.	14 921	8,6%	2.	15 185	8,7%	2.
Hyundai	10 088	6,0%	5.	12 086	7,0%	5.	15 162	8,7%	3.
Ford	14 234	8,4%	2.	14 447	8,3%	3.	12 719	7,3%	4.
Renault	11 937	7,1%	4.	12 370	7,1%	4.	10 456	6,0%	5.
Kia	7 993	4,7%	6.	8 575	5,0%	6.	8 564	4,9%	6.
Peugeot	7 053	4,2%	7.	7 397	4,3%	7.	6 725	3,9%	7.
Citroën	6 453	3,8%	8.	5 197	3,0%	8.	5 711	3,3%	8.
Toyota	4 836	2,9%	9.	3 906	2,3%	11.	3 951	2,3%	9.
BMW	3 056	1,8%	14.	3 377	2,0%	13.	3 901	2,2%	10.
Opel	3 505	2,1%	11.	4 474	2,6%	9.	3 836	2,2%	11.
Audi	3 234	1,9%	12.	3 675	2,1%	12.	3 810	2,2%	12.
Dacia	3 103	1,8%	13.	4 047	2,3%	10.	3 805	2,2%	13.
jiné značky	27 666	16,3%		25 760	14,9%		26 406	15,2%	
celkem	169 236	100,0%		173 282	100,0%		174 009	100,0%	

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

	2010	2011	2012
tržby za prodej zboží	136 863	122 057	118 061
náklady vynaložené na prodej zboží	125 163	115 143	110 388
obchodní marže	11 700	6 914	7 673
výkony	30 027	27 578	24 985
výkonová spotřeba	23 619	20 258	18 586
rozdíl výkonů a výkonové spotřeby	6 408	7 320	6 399
přidaná hodnota	18 108	14 234	14 072
osobní náklady	12 041	12 729	10 499
daně	174	315	157
odpisy	2 372	2 332	2 045
součet	3 521	-1 142	1 371
tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 496	9 095	9 335
zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 314	8 516	8 311
marže z prodeje dlouhodobého majetku	182	579	1 024
tržby materiál	17	85	116
prodaný materiál	5	0	259
změna stavu	16	-18	-202
ostatní provozní výnosy	135	730	537
ostatní provozní náklady	805	670	807
provozní výsledek hospodaření	3 061	-436	1 780
finanční náklady	677	333	497
výsledek hospodaření před zdaněním	2 384	-769	1 283
počet zaměstnanců	37	36	35

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Příloha č. 3: Dotazník Spokojenost vybraných zaměstnanců se systémem odměňování a způsobem hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku ve Společnosti

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Informace získané touto formou mi poslouží jako zdroj dat pro diplomovou práci na téma: Návrh změn motivačního programu ve vybraném podniku, kterou zpracovávám ve Vaší společnosti.

Odpovězte prosím na každou otázku a Vámi zvolenou odpověď zakroužkujte.

Dotazník je naprosto anonymní a údaje zjištěné dotazníkovým šetřením nebudou použity pro jiné účely.

Děkuji za Vaši ochotu, věnovaný čas a pravdivost odpovědí při vyplňování.

Bc. Kateřina Radičová

Fakulta podnikatelská, VUT Brno

1. Pohlaví

a) muž

b) žena

2. Věková kategorie

a) do 25 let

b) 26-35 let

c) 36-50 let

d) nad 50 let

3. Dosažené vzdělání

a) základní vzdělání

b) střední odborné vzdělání

c) střední vzdělání s maturitou

d) vyšší odborné vzdělání

e) vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho působíte ve firmě?

a) do 5 let

b) 6-15 let

c) 16-30 let

d) nad 30 let

5. Je pro Vás stanovený způsob odměňování srozumitelný?

- | | |
|-----------------|----------------|
| a) rozhodně ano | b) spíše ano |
| c) spíše ne | d) rozhodně ne |

6. Je pro Vás stanovený způsob odměňování motivující?

- | | |
|-----------------|----------------|
| a) rozhodně ano | b) spíše ano |
| c) spíše ne | d) rozhodně ne |

7. Je pro Vás stanovený způsob rozdělování kolektivního výdělku srozumitelný?

- | | |
|-----------------|----------------|
| a) rozhodně ano | b) spíše ano |
| c) spíše ne | d) rozhodně ne |

8. Je pro Vás stanovený způsob rozdělování kolektivního výdělku spravedlivý?

- | | |
|-----------------|----------------|
| a) rozhodně ano | b) spíše ano |
| c) spíše ne | d) rozhodně ne |

9. Uvítal/a byste změnu způsobu hodnocení a rozdělování kolektivního výsledku, která by byla objektivnější?

- | | |
|-----------------|----------------|
| a) rozhodně ano | b) spíše ano |
| c) spíše ne | d) rozhodně ne |

10. Máte možnost se účinně vyjádřit k výsledku rozdělování kolektivního výdělku?

- | | |
|-----------------|----------------|
| a) rozhodně ano | b) ano |
| c) ne | d) rozhodně ne |

11. Zvýšilo by Vaši motivaci zavedení motivačního soutěže?

- | | |
|-----------------|----------------|
| a) rozhodně ano | b) ano |
| c) ne | d) rozhodně ne |

Otázka č. 1: Na jaké pozici působíte?

Moje pracovní pozice je výkonný ředitel.

Otázka č. 2: Jak dlouho působíte ve společnosti?

Ve společnosti působím 40 let.

Otázka č. 3: Považujete způsob odměňování ve společnosti za srozumitelný?

Způsob odměňování je velmi podrobný a na první pohled se může jevit jako nepřiliš přehledný, obsahuje však podle mého názoru všechny rozhodující faktory, které se podílí na vytváření dobrých hospodářských výsledcích *Společnosti*. Z počátku se může novým zaměstnancům zdát obtížně srozumitelný, ale jsem si jist, že po nějakém čase mu všichni dobře porozuměli.

Otázka č. 4: Považujete způsob odměňování ve společnosti za motivující?

Ano, jak už jsem zmínil v předchozí odpovědi, snažili jsme se, aby každý zaměstnanec měl ve své mzdě vyjádřen podíl, jakým se na hospodářských výsledcích v hodnoceném období podílel, to znamená, že jsme se snažili, aby platilo pravidlo: „Co je výhodné pro společnost, je výhodné pro zaměstnance“. Jsem si vědom toho, že to nelze z mnoha důvodů zcela dosáhnout, ale domnívám se, že náš způsob odměňování motivuje zaměstnance dostatečným způsobem.

Otázka č. 5: Rozdělování kolektivního výdělků ve vaší Společnosti hraje významnou roli, protože je použit u velké části zaměstnanců. Považujete způsob rozdělování kolektivního výdělků za srozumitelný?

Způsob rozdělování kolektivního výdělků je upraven ve Mzdovém předpisu a závisí na počtu odpracovaných hodin, výkonnosti a individuálních zásluhách na celkových výsledcích kolektivu. To jsou jasná pravidla, která jsou srozumitelná. Jinou otázkou však je, zda způsob rozdělování kolektivního výdělků bude srozumitelný i pro členy kolektivu. V praxi dochází k situaci, kdy zaměstnanci srozumitelnost rozdělování zpochybňují.

Otázka č. 6: A považujete ho za spravedlivý?

Rozdělování kolektivního výdělků je založeno na vyčíslitelných skutečnostech (počet odpracovaných hodin) ale i na subjektivním hodnocení nadřazeného. Posouzení

individuálních zásluh jednotlivce na výsledcích kolektivu, je vždy subjektivní a ne vždy bude přijímáno všemi zaměstnanci jako spravedlivé. Důležité je, aby hodnocení bylo se zaměstnancem projednáno a zaměstnanec měl možnost se k tomu vyjádřit.

Otázka č. 7: Odměňování je pouze část motivačního programu, který povzbuzuje zaměstnance k dosahování co nejlepších výsledků, co si ale myslíte o zaměstnaneckých výhodách, které společnost poskytuje?

Společnost se na jedné straně sdílí se svými zaměstnanci výhody, které získává od svých obchodních partnerů. Je to možnost výhodného nákupu nového nebo ojetého vozu Škoda v rámci programu Škoda Plus. Dále mohou využít výhodného firemního tarifu mobilního operátora Společnosti pro soukromé účely. Zaměstnanci mají k dispozici dlouhá léta rekreační chatu a dostávají zdarma reprezentativní firemní oděv. Ale jsem si vědom, že v dnešní době existuje celé řada dalších výhod, ale nejsem přesvědčen o jejich významném vlivu na motivaci zaměstnanců.

Popis místa:

Organizační jednotka: Autoservis	Nákladové středisko: 02
Označení místa: servisní technik	Zaměstnanec: XXX
Přímo nadřízená funkce: ředitel závodu	Zaměstnanec odborně řídí: ředitel závodu
Přímo podřízené oddělení/ zaměstnanci: 1. servisní dílna č. 1 (XXX,XXX) 2. servisní dílna č.2 (XXX,XXX)	Zaměstnanec odborně řídí: autoopraváře
Zaměstnanec je zastupován: XXX	Zaměstnanec zastupuje: XXX
Podpisová oprávnění / plné moci / kompetence: Protokol o měření emisí	
Vzdělání, pracovní zkušenosti a znalosti, nutné pro toto místo: úplné střední , praxe, školení servisní technik, školení Škoda Auto	
<p>Hlavní úkoly:</p> <p>zajišťovat spokojenost zákazníků vyhledávat nových zákazníků zajišťovat kvalitu provedených oprav vytvářet optimální podmínky pro servisní činnosti přizpůsobovat vnitřní organizaci provozovny potřebám zákazníků nabízet služby společnosti</p> <p>odpovědnost za řádné sepsání zakázkového listu, včetně popisu prací, určení předběžné ceny za opravu, kontrola průběhu opravy, kontrola dodržení termínu a ceny opravy, namátková fyzická kontrola provedených oprav prací dle zakázkového listu, zkušební jízda, uvedení kontroly do zakázkového listu včetně podpisu</p> <p>odpovědnost za provoz dílny č. 1 a 2 a měření emisí</p> <p>odpovědnost za provoz přidělených náhradních vozidel včetně evidence půjčování (půjčovací smlouvy, sešit jízd) měsíční evidence spotřeby pohonných hmot dodržovat bezpečnost, hygienu a pořádek na těchto pracovištích, návrhy na obnovu vystupovat vstřícně a profesionálně</p>	
<p>Doplňkové úkoly zaměstnance (nejsou v přímé návaznosti na popisované místo):</p> <ul style="list-style-type: none"> - přihlašování vozidel DI - evidence potřeby PHM 	

<p>Zaměstnanec jedná v rámci jemu svěřených úkolů samostatně a ve vlastní odpovědnosti. Provádí při tom také práce, které přicházejí v úvahu jen příležitostně a nejsou tudíž obsaženy v popisu funkčního místa, ale svým charakterem přesto patří k tomuto funkčnímu místu.</p>
<p>Zaměstnanec má právo vyžadovat informace o jemu uložených úkolech u svého nadřízeného.</p> <p>Bez vyzvání informuje svého nadřízeného o důležitých skutečnostech z jeho pracovní oblasti a poskytuje, respektive si získává informace, potřebné k zajištění plynulého pracovního postupu.</p> <p>Tento popis funkčního místa je platný od do</p>

Podpisy:

Zaměstnanec:	Nadřízený zaměstnanec:	Personální oddělení:
Datum:	Datum:	Datum:

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

Příloha č. 6: Popis funkčního místa –prodejce nových vozů

Popis místa:

Organizační jednotka: Prodej nových vozů	Nákladové středisko: 03
Označení místa: prodejce nových vozidel	Zaměstnanec: XXX
Přímo nadřízená funkce: ředitel závodu	Zaměstnanec odborně řídí: ředitel závodu
Přímo podřízené oddělení/ zaměstnanci: ne	Zaměstnanec odborně řídí: ne
Zaměstnanec je zastupován: XXX	Zaměstnanec zastupuje: XXX
Podpisová oprávnění / plné moci / kompetence: dodací listy, objednávky NV	
Vzdělání, pracovní zkušenosti a znalosti, nutné pro toto místo: úplné střední úplné, certifikace, školení Škoda Auto	
Hlavní úkoly: zajišťovat prodej vozů a služeb komunikovat se zákazníkem udržovat zákaznickou databázi zajišťovat přípravu nových vozů prodeji odpovědnost za kvalitní předání vozidel zákazníkovi příjem NV uzavírat leasingové a pojišťovací smlouvy evidovat skladová vozidla aj. dle pokynů ředitel závodu	
Doplňkové úkoly zaměstnance (nejsou v přímé návaznosti na popisované místo): - přihlašování vozidel na DI	
Zaměstnanec jedná v rámci jemu svěřených úkolů samostatně a ve vlastní odpovědnosti. Provádí při tom také práce, které přicházejí v úvahu jen příležitostně a nejsou tudíž obsaženy v popisu funkčního místa, ale svým charakterem přesto patří k tomuto funkčnímu místu.	
Zaměstnanec má právo vyžadovat informace o jemu uložených úkolech u svého nadřízeného. Bez vyzvání informuje svého nadřízeného o důležitých skutečnostech z jeho pracovní oblasti a poskytuje, respektive si získává informace, potřebné k zajištění plynulého	

pracovního postupu.

Tento popis funkčního místa je platný od do

Podpisy:

Zaměstnanec:	Nadřízený zaměstnanec:	Personální oddělení:
Datum:	Datum:	Datum:

(Zdroj: Interní dokumenty *Společnosti*)

2014

% rozdělení podle hodnocení	30%	30 000
-----------------------------	-----	--------

Podpis

Příloha č. 7: Formulář pro měsíční hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku servisních techniků

2014

% rozdělení podle hodnocení	30%	30 000
-----------------------------	-----	--------

Podpis

Příloha č. 8: Formulář pro měsíční hodnocení a rozdělování kolektivního výdělku prodejců nových vozů

Formulář pro měsíční sebehodnocení servisních techniků

Martin

měsíc

leden

rok

2014

jméno servisního technika

výkon práce

tržby za redukované výkony Kč
 marže z prodeje náhradních dílů Kč
 realizace podpůrných akcí ks

péče o zákazníky

čistota dat databáze
 správnost dat databáze
 nárůst počtu zákazníků
 aktivní vyřizování reklamací
 znalost potřeb zákazníků

osobní a odborné kvality

znalost produktů
 osobní vzhled na úrovni
 schopnost samostatné práce
 efektivní využívání pracovní doby
 flexibilní vstřícnost

pracovní jednání

schopnost navázat kontakt
 schopnost porozumět zákazníkovi
 iniciativní řešení problémů
 spolehlivost
 schopnost porozumět zákazníkovi

součet bodů

Martin			Jan			Pavel			Klára			Mirek			součet
m.j.	pořadí	body	m.j.	pořadí	body	m.j.	pořadí	body	m.j.	pořadí	body	m.j.	pořadí	body	
200 000	3	3	190 000	4	2	210 000	2	4	220 000	1	5	190 000	5	1	1 010 000
20 000	3	3	19 000	4	2	21 000	2	4	22 000	1	5	19 000	5	1	101 000
8	3	3	9	2	4	12	1	5	7	4	2	6	5	1	42
hodnocení			hodnocení			hodnocení			hodnocení			hodnocení			
sebehodnocení	nadříze ný		sebehodnocení	nadříze ný		sebehodnocení	nadříze ný		sebehodnocení	nadříze ný		sebehodnocení	nadříze ný		
	1														
	1														
	1														
	1														
	1														
	1														
	1														
	3														
	3														
	3														
	1														
	1														
	3														
	3														
	3														

věci, které se mi povedly

co bych chtěl zlepšit, podněty a návrhy

Datum

Podpis

Formulář pro měsíční sebehodnocení prodejců nových vozů

Jindra

měsíc

leden

rok

2014

jméno servisního technika

výkon práce

počet prodaných vozů v ks

marže z prodeje v Kč

provize za zprostředkování fin.služeb

realizace podpůrných akcí ks

Jindra			Petr			Zdeněk			Jitka			Vojta			součet
m.j.	pořadí	body	m.j.	pořadí	body	m.j.	pořadí	body	m.j.	pořadí	body	m.j.	pořadí	body	
3	3	3	5	4	2	2	2	4	1	1	5	9	5	1	20
15 000	3	3	19 000	2	4	7 000	4	2	3 000	5	1	40 000	1	5	84 000
4 500	3	3	7 000	2	4	1 500	4	2	1 000	5	1	12 000	1	5	26 000
8	3	3	9	2	4	12	1	5	7	4	2	6	5	1	42
hodnocení			hodnocení			hodnocení			hodnocení			hodnocení			
sebehodnocení	nadříze ný		sebehodnocení	nadříze ný		sebehodnocení	nadříze ný		sebehodnocení	nadříze ný		sebehodnocení	nadříze ný		
	1														
	1														
	1														
	1														
	1														
	1														
	1														
	3														
	3														
	3														
	1														
	1														
	3														
	3														
	3														
součet bodů															

péče o zákazníky

čistota dat databáze

správnost dat databáze

nárůst počtu zákazníků

aktivní vyřizování reklamací

znalost potřeb zákazníků

osobní a odborné kvality

znalost produktů

osobní vzhled na úrovni

schopnost samostatné práce

efektivní využívání pracovní doby

flexibilní vstřícnost

pracovní jednání

schopnost navázat kontakt

schopnost porozumět zákazníkovi

iniciativní řešení problémů

spolehlivost

schopnost porozumět zákazníkovi

součet bodů

věci, které se mi povedly

co bych chtěl zlepšit, podněty a návrhy

Datum

Podpis